

جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

أطروحة دكتوراه بعنوان

ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم

Administrative work Stress among the Public School Elemantary Principals in Irbid County and its relationship to their morale

إعـــداد

صفاء محمد عطية علاونة

إشراف

الأستاذ الدكتور: عدنان بدري الإبراهيم

الدكتور: عبد الناصر ذياب الجراح

حقل التخصص- الإدارة التربوية

الفصل الدراسي الصيفي/ 2013م

ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم

إعداد

صفاء محمد عطية علاونة

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية، في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

وافق عليها

عدنان بدري الإبراهيم ....رئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية / جامعة اليرموك

عبد الناصر ذياب الجراح .... مشرفاً مشاركاً

أستاذ مشارك في علم النفس التربوي / جامعة اليرموك

صالح ناصر عليمات ....عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية / جامعة اليرموك

منيرة محمود الشرمان .... عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية / جامعة اليرموك

عمر محمد علي خصاونة .... عضواً

أستاذ مشارك في أصول التربية / جامعة اليرموك

سلامة يوسف طناش ....عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية / الجامعة الأردنية

تاريخ مناقشة الأطروحة

7 /7 /2013م

الإهداء

إلى من قدم الغالي والنفيس ليراني في أجمل صورة... والدي

إلى القلب الحنون ومهجة العيون إلى التي سهرت الليالي

لتراني في أحسن حال.... والدتي

إلى رفيق الدرب إلى من بذل الجهد وساعدني ليخرج هذا

العمل إلى حيز الوجود.... زوجي

إلى فلذة كبدي ومهجة قلبي ونور عيني ولدي الغالي أنس

إلى الرفاق الأحبة وإلى خير صحبة إخوتي وأخواتي

إلى روحها الطاهرة إلى عمتي أم أيمن رحمها الله.

إلى من دعمني قولاً وعملاً عمي أبو أيمن

إلى المحبة ونور الدرب صديقاتي واخص بالذكر "د.صفاء خمايسة،

إيمان عبابنة".

إلى طلاب العلم والمعرفة إلى كل مجتهد

أهدي هذا العمل

الباحثة

صفاء علاونة

شكر وتقدير

لله تعالى الشكر والحمد والمنة على كل النعم الظاهرة والباطنة، والصلاة والسلام على سيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين.

في نهايات هذا العمل، والذي قد شارف على النهاية، أقدم كل الشكر والعرفان والتقدير بالجميل للمشرف على هذه الأطروحة الأستاذ الدكتور عدنان الإبراهيم الذي كان مثالاً للعلم والتواضع، الذي أشرف على أطروحتي منذ أن كانت عنواناً، ولم يبخل بجهدٍ أو إرشادٍ أو نصحٍ للباحثة من بداية هذا المشوار، فكان تمام هذا العمل وكماله بتوجيهات وتعديلات المشرف الفاضل. كما أقدم الشكر والتقدير والعرفان للدكتور الفاضل عبد الناصر الجراح على مشاركته في الإشراف على هذه الإطروحة، وعلى ما قدم من تعديلات وإرشادات للباحثة في مشوارها البحثي، حتى وصل هذا العمل إلى هذه الصورة.

كما أسند فضلاً آخر في إتمام هذه الأطروحة، لمن قدم الملاحظات القيمة، التي ساهمت مع تعديلات المشرف الفاضل في إعداد هذه الأطروحة على الوجه السليم، فالشكر والتقدير لأهل العلم والخبرة والدراية لجنة المناقشة المكونة من الدكتورة منيرة الشرمان والدكتور صالح عليمات والدكتور عمر خصاونة والدكتور سلامة طناش، فلهم كل الشكر والتقدير على تحملهم عناء المناقشة، والقراءة ووضع الملاحظات على هذه الأطروحة.

كما أوجه الشكر والتقدير لمديريات التربية ولمديري المدارس ومديراتها الذين سهّلوا مهمة الباحثة في تطبيق الاستبانات، وأعطوني من جهدهم ووقتهم الثمين، وأخيراً أشكر كل من ساهم في إعداد هذه الرسالة بالمشورة والنصح، والمساندة النفسية.

الباحثة

صفاء علاونة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

العلاونة، صفاء محمد، ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2013م (المشرف أ. د. عدنان بدري الإبراهيم، د. عبد الناصر الجراح).

تهدف الدراسة تعرف مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم. حيث اختارت الباحثة عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. واختارت الباحثة ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، وهو (215) مديراً ومديرة، حيث كان عدد المديرين (107) مديراً، وعدد المديرات (108) مديرة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير أداة للدراسة مقسمة إلى استبانتين هما: استبانه ضغوط العمل، وتكونت من (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال ضغوط العمل على مستوى المديرية، ومجال ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة، ومجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي، واستبانة الروح المعنوية، وقد تكونت من (28) فقرة تقيس الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى المديرين والمديرات. وتم تحقيق الصدق والثبات لأداتي الدراسة، وكانت ملائمة لأغراض الدراسة.

أظهرت النتائج ما يأتي:

- إن مستوى ضغوط العمل الإداري ومستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم جاء متوسطاً.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها وفي جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي. وكانت الفروق بين بكالوريوس ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر عدد الطلبة المسجلين في جميع المجالات باستثناء مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي. إذ كانت الفروق بين أقل من 400 طالباً وأكثر من 600 طالباً، وجاءت الفروق لصالح أقل من 400 طالباً في ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة، وفي ضغوط العمل ككل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المديرين تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وكانت الفروق بين دبلومٍ عالٍ من جهة وكل من بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح دبلومٍ عالٍ.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للروح المعنوية تعزى لأثر الخبرة، وعدد الطلبة المسجلين.

- وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين ضغوط العمل والروح المعنوية.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الروح المعنوية، مديرو المدارس ومديراتها، محافظة إربد.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تشهد العلمية التعليمية تزايداً واضحاً في عدد الطلبة، وعدد المدارس، وعدد المعلمين، مما يؤدي بالضرورة إلى مضاعفة الجهود التربوية لتسير العملية التعليمية بالشكل الأفضل لتخريج أجيال تقود المجتمع، ولعل هذا الاتساع في الحجم يشكل عبئاً على المدراء المسؤولين عن العملية التربوية، وعلى مدراء المدارس بشكل خاص كونهم في الميدان ويختلطون بشكل مباشر بالطلبة، والمعلمين، والأهالي، وقد يؤثر هذا الحجم من العمل على الأداء للمدراء. وينتج ضغطاً إدارياً عليهم، مما قد ينعكس على مستوى الأداء وعلى الروح المعنوية لدى المدراء.

إنّ الضغوط بكافة أنواعها هي نتاج التقدم الحضاري المتسارع الذي يؤدي إلى إفراز انحرافات تشكل عبئاً على قدرة ومقاومة الناس في التحمل. فرياح الحضارة التي حملت في طياتها آفات تستهدف النفس الإنسانية وزيادة التطور تُحمل النفس أعباء فوق الطاقة، وينتج عنها زيادة في الضغوط على أجسامنا، مما ينعكس على الحالة الصحية والجسدية والنفسية (الصيرفي، 2009).

ويتعرض العاملون في المهن المختلفة لدرجات مختلفة من الضغوط، ومن بين هذه المهن التعليم إذ يلعب دوراً بارزاً وكبيراً في تنمية المجتمع وأصبح التعليم من المهن التي تتطلب من العاملين بها مهام كثيرة، لذلك فهو يعد من المهن الضاغطة التي تتوافر فيها مصادر عديدة للضغوط (شقاح، 2009).

والقيادات الإدارية مطلوب منها إنجاز عملها في وقت محدد وذلك من أجــل تحقيــق المهام والأهداف التي تسعى المنظمة إليها بكل دقة واقتدار مما يشكل جانباً من الضغوط لتلك الفئة. ولذلك فإن هذه القيادات الإدارية من الممكن أن تواجه من خلال بيئة العمــل ضــغوط عمل تؤدي إلى التأثير على سير العمل وقد تحصل نتائج غير مرضية، الأمر الذي يمكــن أن يشكل ضغوطاً جديدة على الإدارة (النوشان، 2001).

ويختلف الأفراد في استجاباتهم تجاه الضغوط فبعض الأفراد تكون استجاباتهم تكيفيــة مما يساعد في التخفيف من الضغوط وقد تكون استجابات أفــراد آخــرين لــنفس المواقــف الضاغطة استجابات غير تكيفية والتي تؤدي إلى تفاقم المطالب المفروضة على الفرد (عبــد الرزاق، 2008).

وفي ضوء ما تشهده العملية التربوية من توترات بتأثيرات داخلية وخارجيــة، فــإن الرضا المهني للأفراد أصبح محط اهتمام الدارسين والباحثين، ذلك أن مهنة التعليم مهنة شاقة لها متطلباتها وأن نجاح أو فشل العملية التعليمية منوط بأداء الإدارة فيها، وعليه فان بعــض المؤسسات التعليمية لن تستطيع أن تقدم للمجتمع مخرجات متكاملة تغطي حاجاته إلا إذا كان العاملون يعيشون أجواء الاستقرار النفسي والمشبع لحاجاتهم (المخلافي، 2010).

ولعل هناك علاقة تربط ما بين ضغوط العمل والروح المعنويــة لــدى المــوظفين، فالروح المعنوية تعبر عن المشاعر الإيجابية أو السلبية تجاه العمل، وهذا التوجه نحو العمــل يحدد مدى الرضا عن العمل، ومدى تحمل أعباء العمل. والمدراء موظفون قــد يتعرضــون لضغوط عمل تحدد توجهاتهم نحو مهنتهم إيجاباً أو سلباً.

ولهذا اختارت الباحثة موضوع ضغوط العمل الإداري وعلاقته بالروح المعنوية؛ لما للموضوع من أهمية كبيرة في مهنة التعليم حيث تعبر الروح المعنوية عن مجموعة المشاعر

الإيجابية والسلبية التي يحملها الأفراد العاملون والتي تحدد نوع استجابتهم نحو كل جانب من جوانب العمل.

وتعد الروح المعنوية مقياساً لمدى فاعلية أداء العاملين لما لها من أهمية بين زيادة نشاطهم وإنتاجهم وتحسين نوعية عملهم وإخلاصهم؛ فالعامل الذي يعيش محبطاً ومعنوياته منخفضة لا يبالي في أية مناسبة بالتوجه نحو عرقلة العمل وايقافه من خلال حالات عديدة كالتباطؤ في العمل، والتغيب، والإهمال، ويزداد أثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه إذا كان الفرد منخفض الدافعية يعمل في مهنة مهمة مثل مهنة التعليم؛ لذلك زاد الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ورضى العاملين في المؤسسات التعليمية سعياً لقياس اتجاهات العاملين وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية الإدارية والاجتماعية النفسية (جواد، 2000).

وللروح المعنوية المرتفعة مظاهر تبدو من خلال التعاون والتماسك بين أعضاء المجموعة وعدم وجود الصراعات والمشاحنات بينهم وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة وتمسك أعضائها بعضويتهم فيها، وقدرتهم على التكيف والظروف المتغيرة، وسعيهم للتطور الذاتي في العمل، وقوة تبنيهم لأهداف الجماعة وسعيهم الدؤوب لتحقيق هذه الأهداف وحرصهم على بقائها وتدعيمها بما يكفل لمؤسستهم الاستمرار والنجاح. أما مظاهر الروح المعنوية المنخفضة فتظهر في عدم وجود علاقات التعاون والتماسك بين أعضاء المجموعة، ونقص الانتاج وكثرة التغيب عن العمل والتأخر وتعدد الشكاوي والتوتر بين العمال والتباطؤ والكسل في إنجاز العمل والتذمر منه (السعايده والدعجه، 2007).

إن الروح المعنوية لا يمكن إيجادها ببذل المال كما لا يمكن افتعالها أو إقامتها على الإقناع أو الحث عليها وإنما توجد باحتواء جو العمل لكل الظروف المواتية لتنميتها وما من فرد يقوم بهذا الدور في محيط العمل أكثر من المشرف المباشر للعمل (مدكور، 1984).

وتظهر العلاقة بين ضغوط العمل والروح المعنوية في أن الروح المعنوية حالة نفسية توجه الموظف نحو العمل الذي يقوم به إيجاباً أو سلباً كل حسب المؤثرات الخارجية أو الداخلية. حيث أن هذه المؤثرات هي نفسها الضغوط الناتجة عن العمل الذي يقوم به الفرد. فالضغوط ردود أفعال نتيجة التفاعل بين الفرد وبين المؤثرات الخارجية والداخلية في العمل. والروح المعنوية هي انعكاس لهذه الضغوط على الأفراد فترتفع الروح المعنوية وتنخفض تبعاً لظروف العمل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الإدارة الأداة التي تستطيع من خلالها المؤسسات التربوية وخاصة المدارس السعي نحو التجديد والإبداع والتطوير وأصبح التركيز عليها ضرورة حضارية، إلا أن وجود ضغوط العمل يعمل على تقليل كفاءة وفاعلية الأعمال الإدارية التي يقوم بها المديرون وقد يؤثر ذلك على مستوى الروح المعنوية لديهم. مما قد يكون له تأثير على كفاءة المدير في القيام بأعماله الإدارية داخل مؤسسته. وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في وزارة التربية والتعليم لمدة تزيد على خمس سنوات أن ضغوط العمل تختلف من مدير إلى آخر وأن هذه الضغوط لها تأثير واضح وملموس على الروح المعنوية لدى المدراء في إدارة العملية التعليمية والتعلمية داخل المدرسة.

ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في الكشف عن مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم.

وقد سعت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد من وجهة نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد تعزى لجنسهم، وخبراتهم، ومؤهلاتهم، وعدد الطلبة في مدارسهم؟

3- ما مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد من وجهة نظرهم؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد تعزى لجنسهم، وخبراتهم، ومؤهلاتهم، وعدد الطلبة في مدارسهم؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الضغوط الإدارية والروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- أنها تعد في حدود علم الباحثة من الدراسات القليلة التي تبحث في العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل الإداري والروح المعنوية التي يمكن أن تشكل نقطة انطلاق للعديد من الدراسات في هذا المجال.
- وتبرز أهمية هذا الدراسة من أنها تقدم معلومات حول ضغوط العمل والروح المعنوية ليس فقط لمديري المدارس بل تتعداه إلى أي مدير مهماً كان موقعة.
- الإفادة من نتائج الدراسة في تقديم معلومات تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في التعرف على ضغوط العمل الإداري ومدى تأثيرها في الروح

المعنوية في البيئة الدراسية وقد تساعد المديرين والمديرات في التعرف على الضغوط الواقعة عليهم ليقوموا بالتفاعل معها وتذليلها وذلك في سبيل رفع روحهم المعنوية لأداء العمل بالشكل الأمثل.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وما إذا كانت تختلف باختلاف الجنس والمؤهل والخبرة وعدد الطلبة المسجلين في المدرسة.
- التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد.
- التعرف على أثر بعض المتغيرات في العلاقة بين مستوى ضغوط العمل الإداري والروح المعنوية لدى مديري ومديريات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وما إذا كان مستوى الروح المعنوية يختلف باختلاف الجنس والمؤهل والخبرة وعدد الطلبة المسجلين.
- تسعى هذه الدراسة لتوفير المزيد من المعلومات حول مستوى ضغوط العمل الإداري لمديري المدارس كما أنها تحاول التعرف على واقع ومستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية.
- قياس درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد ومعرفة تأثير ظروف العمل للمديرين في درجة هذه الروح.
- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والروح المعنوية.

حدود الدراسة:

يمكن أن تكون نتائج الدراسة قابلة للتعميم في ضوء الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الأساسية التي تتبع وزارة التربية والتعليم في محافظة اربد.
- الحدود الزمانية: اقتصرت هذه الدراسة على المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة اربد للعام الدراسي 2012/ 2013.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

تتناول الدراسة التعريفات الآتية:

- **ضغوط العمل:** تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد (سيزلاقي ووالاس، 1991). وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات المديرين على مقياس ضغوط العمل الذي أعد خصيصاً لهذا الغرض.
- **الروح المعنوية:** الاستعداد الوجداني للموظفين الإداريين تجاه عملهم وزملائهم في الهيئة العامة للتعليم وهذا الاستعداد يشعرهم بالانتماء والولاء لمهنتهم ومؤسستهم (الزهراني، 1992). وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات المديرين على مقياس الروح المعنوية الذي أعد خصيصاً لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة الرئيسين، وهما ضغوط العمل والروح المعنوية، وتم جمع الأدب النظري والدراسات السابقة من خلال الكتب والدوريات والرسائل وقواعد البيانات العالمية (EBESCO)، وهما على النحو الآتي:

أولاً: الإطار النظري

يشتمل الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من المحاور الرئيسة ذات الصلة بموضوع الدراسة من حيث: مفهوم ضغوط العمل والمفاهيم الأخرى، ومصادر ضغوط العمل، إدارة ضغوط العمل، نظريات ضغوط العمل، آثار ضغوط العمل، مفهوم الروح المعنوية، العوامل المؤثرة في الروح المعنوية، الروح المعنوية والأداء، مظاهر الروح المعنوية، طرق قياس الروح المعنوية.

ضغوط العمل:

إن تعدد التأثيرات سواء منها المادية أو السيكولوجية جعلت إنسان العصر يتأثر بهذه التأثيرات، ولا يقف هذا التأثير في المنزل أو الحياة العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلقاً وسهل الاستثارة والانفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه وربما صحته النفسية (العميان، 2008).

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي (العميان، 2008). وتنبع أهمية دراسة الضغوط في العمل في حماية متخذ القرار والمنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار (الصرفي، 2007).

وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل (ماهر، 2000).

مفهوم ضغوط العمل:

نظراً لتعدد المفاهيم والمصطلحات التي تعرف ضغوط العمل نتيجة لاختلاف وجهات النظر واختلاف الجوانب التي تم تناولها فيها من خلال العلوم المختلفة كالطب، والهندسة، والطبيعة، والإدارة، وغيرها من العلوم الأخرى فإن ذلك أحدث نوعاً من الغموض لمفهوم الضغوط بشكل عام وضغوط العمل بشكل خاص، فليس هناك تعريف دقيق محدد لضغوط العمل، إنما تنوع التعريفات حسب المنطلقات والأسس المنهجية لكل باحث (عسكر، 1988).

وتعود كلمة ضغوط (Stress) لغوياً إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) وتعني يسحب بشدة، وورد الضغط في لسان العرب على أنه عصر شيء إلى شيء، وضغطه يضغطه ضغطاً زحمه إلى حائط ونهره (ابن منظور، 1994). ويمكن تعريف الضغط على أنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية (العميان، 2008).

وقد أشار العميان (2008) إلى أن اختلاف الباحثين في مفهوم ضغوط العمل يعود إلى اختلاف نظرتهم إلى أسباب تلك الضغوط، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدراً رئيسياً لضغوط العمل، وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر الفرد بها، وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية، والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف إيجابية.

وفي تعريف ضغوط العمل فقد أشار سيلي (1976) إلى أن ضغط العمل عبارة عن الاستجابة غير المحدودة التي تصدر من الإنسان في مواجهة أي مثير. ويعرّفها سيزلاقي ووالاس (1991) بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.

وعرّف المشعان (1994) ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تنتج عن عوامل تنظيمية، أو بيئية، أو فردية، وتحدث اختلالاً نفسياً، أو عضوياً، أو سلوكياً ولها ثلاثة مكونات رئيسية المثير، والاستجابة، والتفاعل بين المثير والاستجابة.

وتعرف الشال وجاد الله (2000) ضغوط العمل أنّها رد فعل نفسي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل والتي تجعل الفرد يشعر بالتوتر أو القلق. ويعرّف عبد الباقي (2003) ضغوط العمل بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية الجسمانية وفي أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

وعرف حريم (2004) ضغط العمل على أنه الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة. ويعرّف حمادات (2006) ضغط

العمل بأنه ردود فعل أو حالة من عدم التوازن ناجمة عن المصادر التنظيمية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيادي ثم بين العاملين وأعمالهم مما يؤثر في حالة العاملين النفسية والبدنية بدرجات متفاوته وتؤدي بهم إلى تغير نمط سلوكهم وانحـــرافهم عــن الأداء المتوقع. وعرف كابلن (Kaplan) المشار إليه في (بطاح، 2001) ضغط العمل على أنه أية خصائص موجودة في العمل التي تخلق تهديداً للفرد.

ومن خلال مراجعة التعاريف السابقة لاحظت الباحثة أن ضغوط العمل هي حالة من الإجهاد البدني والنفسي يؤثر على سلوك الفرد في المنظمة مما ينتج عنه حالة من عدم القبول والتكيف مع عمله ويؤثر على انجازه للعمل وميوله.

علاقة مفهوم الضغوط بالمفاهيم الأخرى ذات الصلة

من خلال النظر في البحوث والدراسات والكتـــب المتخصـــصة فـــي مجـــال الإدارة التربوية لاحظت الباحثة أن هناك العديد من المفاهيم الإدارية التي اختلطت في مفهومها مـــع مفهوم ضغوط العمل، وفيما يأتي عرض لهذه المفاهيم

- **الفرق بين مفهوم ضغوط العمل ومفهوم القلق:**

يعد القلق حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة تجاه المستقبل وهـــو يعتبر سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص إشباع الحاجات، كما أنه أكثـــر الأعـــراض السيكولوجية الملحوظة لضغط العمل كما يقل الشعور بالقلق بزيادة الشعور بالـــذات ويمكـــن إبراز الاختلاف بين مفهوم القلق وبين مفهوم ضغوط العمل، فيما يلي:

- أن ضغط العمل يعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق.
- في حين أن ضغط العمل له جانبان أحدهما سلبي والآخر إيجابي فإن القلق يعبر عن الجانب السلبي لضغط العمل. (الصيرفي، 2007)

- **الفرق بين مفهوم ضغوط العمل ومفهوم الإحباط**

إنّ الإحباط هو عدم قدرة الفرد على تحقيق ذاته في العمل، وهذا بدوره يؤثر عليه ويترتب عليه أن يتعرض بعدوانية أو ربما يطبع في نفس الفرد أو في ذهنه الميل أو الاستعداد للسلوك العدواني والذي غالباً ما يظهر من خلال الغضب (هيجان،1998).

وتلاحظ الباحثة من ذلك أن الإحباط لا يؤدي إلى الشعور بضغط العمل بل يظهر الإحباط في سلوك الفرد داخل المنظمة لكن ضغط العمل للفرد في المنظمة ربما يؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط وذلك نتيجة المحاولات المتكررة لتحقيق مهام عمله أو وظيفته.

- **الفرق بين مفهوم ضغوط العمل ومفهوم التعب**

يعرف التعب بأنه فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسماني وينشأ التعب كنتيجة للجهد المستمر والمكثف وينتهي أثره بحصول الفرد على الراحة والنوم.

ويمكن إبراز الاختلافات الأساسية بين ضغوط العمل والتعب فيما يأتي:

- عندما تتنوع مصادر ضغط العمل فإن التعب غالباً ما ينتج عن مصدر واحد وهو عبء العمل الزائد.
- بينما ينتهي التعب بالحصول على قدر من الراحة والنوم فإن ضغط العمل غالباً ما يستمر.
- في حين أن من يتعرض للتعب يتوقف عن العمل فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة لضغط العمل (الصيرفي، 2007).

- **الفرق بين مفهوم ضغوط العمل ومفهوم الإجهاد**

يعد الإجهاد حالة من الاستنزاف للوضع النفسي لدى الفرد وإحساسه بالإرهاق إلى المستوى الذي يعجز به عنه العطاء، كما إن الإجهاد يعد مرحلة متقدمة في ضغوط العمل، ويصاب المدير بالإجهاد نتيجة لتراكم ضغوط العمل ووصوله لمرحلة التأثير على حالته النفسية والصحية (الحايك،2000).

- **الفرق بين مفهوم ضغوط العمل ومفهوم الإحتراق:**

هو عبارة عن ظاهرة نفسية يتعرض لها الأفراد نتيجة عدم قدرتهم على التكيف مع ضغوط العمل مما يؤدي إلى شعورهم بعدم قدرتهم على حل المشكلات وبالتالي فقدان الاهتمام بالعمل والشعور بالتوتر النفسي أثناء أدائه، فالاحتراق النفسي هو من نتائج ضغوط العمل المرتفعة لدى المدير، والتي تعيق عمله الإداري، مما يؤدي بالنهاية إلى وصوله لمرحلة الاحتراق النفسي (طربية، 2009).

مصادر ضغوط العمل

لقد ظهرت العديد من التصنيفات والنماذج التي وصفها الباحثون لتصنيف مصادر الضغوط تبعاً لمصادرها المسببة لها والتي تباينت بحسب نظر مصنفيها لمصادر الضغوط أو تطويرها بوصفها معايير يمكن بواسطتها قياس الضغوط في الدراسات التطبيقية التي طبقت وتناسب بعض المهن (المخلافي، 2010)

ولذلك فقد اجتهد الباحثون في تحديد المصادر الرئيسية للضغوط في بيئة العمل من خلال تقسيمها إلى فئات عامة يندرج تحتها عدد من العوامل والأسباب المؤدية للضغوط. (المعمري، 2001).

فقد صنف روبرت ديلي (1988) مصادر ضغوط العمل في مجموعتين رئيسيتين هما: المصادر المتعلقة بالفرد والمصادر المتعلقة بالمنظمة حيث ذكر تحت كل فئة من هاتين الفئتين مجموعة من العوامل التي يعتقد أنها ذات صلة بضغوط العمل فبالنسبة للمصادر أو الأسباب المتعلقة بالفرد أشار إلى عدد من العوامل المسببة للضغوط ومن بينها صراع الدور وغموض الدور وعبء العمل والمشاركة في المسؤولية تجاه الآخرين كما ذكر تحت الأسباب المتعلقة بالمنظمة عدداً من العوامل ذات الصلة بظروف العمل ذاتها والتي من بينها درجة الحرارة والإزعاج والتلوث البيئي والاضاءة (هيجان، 1998).

ويمكن حصر مصادر ضغوط العمل بما يلي:

1- المصادر المتعلقة بشخصية الأفراد (مصادر فردية).

2-المصادر المتعلقة بالمنظمة (مصادر تنظيمية).

3-مصادر الضغوط من خارج المنظمة (المصادر البيئية) (قنديل، 2010).

وفيما يلي استعراض لمصادر الضغوط:

أولاً: المصادر المتعلقة بالفرد

عند الحديث عن مصادر الضغوط فلا يمكن أن تتحدث عن مصادر ضغوط العمل دون فهم شخصية الفرد ذاته وردود أفعاله تجاه المؤثرات والمتغيرات التي يمر بها. سواء أكان ذلك في نطاق العمل أم خارجه فقد تكون التركيبة الخاصة بالفرد مصدراً لضغوط العمل وهناك الكثير من العوامل المتعلقة بالفرد والتي تسهم في حدوث ضغوط العمل لديه وهذه العوامل لا يمكن حصرها بسبب تعقد السلوك الإنساني وتشابهه وتغيره. (قنديل، 2010)

ولكن من أهم هذه المصادر المتعلقة بالفرد والتي ربما تكون ذات صلة قوية بضغوط العمل لديه هي:

أ) مصادر متعلقة بشخصية الفرد:

شخصية الفرد من أشد المواضيع تعقيداً في مجال دراسة السلوك الإداري لما تتسم به من غموض وتعقيد ونظراً لتعدد العوامل المرتبطة بهذه الشخصية المعقدة وأثرها في مجال ضغوط العمل فيتم التركيز على مفهوم الذات ونمط وسلوك الشخصية ولا شك في أن التأثر بضغوط العمل يختلف من فرد إلى آخر تبعاً لخصائص الفرد وكذلك حاجاته ورغباته ومستوى طموحه ودرجة استقراره النفسي ودرجة مرونته في التعامل مع المواقف والأحداث ونمط شخصيته (العدوان، 1990).

حيث يفرق العلماء بين نمطين للشخصية هما:

صاحب نمط الشخصية (أ) إذ يتميز بالطموح والإقدام والجرأة، ويتحدث بانفعال ويطلب من الآخرين سرعة تنفيذ أمره، وهو يكافح لإنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن ويكره الانتظار ويشعر دائماً أنه تحت ضغط الوقت ويحب أن يكون مشغولاً دائماً ويكره أن يكون لديه وقت فراغ، لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره لأمراض القلب والشرايين (العدوان، 1990).

أما صاحب نمط الشخصية (ب) فهو لا يتصف بالتنافس والدافعية بالأداء، بل إنه صبور وليس لديه توقيتات محددة للقيام بالأعمال وهادئ الطبع ويستمتع بوقته دون إحساس بالذنب ولا يهتم بالوقت (هيجان، 1998).

أما مفهوم الذات فيقصد به اتجاه الفرد أو فكرته الشاملة عند ذاته، وهو يعتبر جوهر الشخصية حيث ينظم ويحدد مدى قابلية الفرد للتعرض للضغوط والتعامل معها. إن مفهوم الذات مفهوم معقد سواء أكان ذلك من حيث تكوينه أو من حيث تأثيره على سلوك الفرد (سيزلاقي ووالاس، 1991).

ب) مصادر نفسية:

تعد المصادر النفسية من أشد الأمراض المتشعبة وهي السبب الرئيسي في ضـــغوط الأعمال وهي مجموعة من الأحداث والمواقف التي تنشأ نتيجة التفاعل المعقد بين الفرد والبيئة ومدى إدراكه للأحداث ورد الفعل لها (حسن، 2003).

فالحالة النفسية للفرد لها تأثير على مستوى معاناته من الضغط فهـــي تحـــدد طبيعـــة الاستجابة فالتعب الشديد له تأثير كبير على إدراك مسببات الضغط وبالتالي علـــى مـــستوى الضغط وظهر أن الإحباط يقلل من مقاومة مسببات الضغط والفرد الذي يفقد الثقـــة بـــالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعـــاً مـــن التحـــدي (حمادات، 2006).

ثانيا: مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة (مصادر تنظيمية):

يقصد بالضغوط التنظيمية تلك الضغوط التي تسببها السياسات التنظيمية أو الوظيفـــة داخل المنظمة والتي ينتج عنها تعارض بين أهداف المنظمة والعاملين فيها ويمكن تناولها من مصادر عدة (جاد الرب، 2005).

أ) ثقافة المنظمة:

إذا كان للأفراد شخصياتهم التي تميز بعضهم عن بعض فإن لمؤسسات العمل التـــي يعمل بها الأفراد أيضاً شخصيتها التي تميزها عن المؤسسات الأخرى والتي لها دورٌ أساسي في زيادة أو نقص ضغوط العمل التي تصيب الأفراد داخل المؤسسات، هذه الشخصية يطلـــق عليها مفهوم ثقافة المنظمة (هيجان، 1998).

وتعرف ثقافة المنظمة بأنها: مجموعة القيم والمعايير والاتجاهات والفـروض التـي تحدد الطريقة التي يتعرف بها الأفراد وما يفعلون من أشياء وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول وما هو مهم وما هو غير مهم وكيفية إنجاز المهام (قنديل، 2010).

فثقافة المنظمة من العوامل المنظمية التي يمكن أن تشكل مصدر ضغوط للأفراد فـي المنظمة بحيث إنها تفرض قيوداً كثيرة على سلوك الفرد (حريم، 2004).

ب) طبيعة الوظيفة:

تختلف مسببات ضغوط العمل ودرجة مستوى تلك الضغوط تبعاً لنوعية الوظائف وما يستتبع ذلك من اختلاف العمل الملقى على كل وظيفة ولذلك فإن المطالب المفروضـة علـى الوظيفة تعتبر من أبرز العوامل المحددة لمستوى ضغوط العمل عليها ولذلك فإن تدبر كثيـر من الوظائف الموجودة في المنظمات يوضح لنا كيف تختلف تلك الوظائف من حيث مقـدار ضغوط العمل المفروضة عليها (شهيب، د.ت)

ج) عبء الوظيفة:

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلـك لمـا تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجديد، فهذه الأعمال غالباً ما تجعـل أصـحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإنهاك كما أنها في نفس الوقت تستثير اهتمامهم وإبـداعاتهم وبمعنى آخر فإن الأفراد غالباً ما يكونون سعداء في أعمالهم عندما لا تكون هـذه الأعمـال تحمل طابع الضغط عليهم أو أنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحمـاس فـي أدائهـا (هيجـان، 1988).

ويأخذ عبء العمل صورتين أساسيتين:

- **عبء العمل الزائد:** يحدث ذلك عندما تفوق إجمالي المهام المسندة إلى الفرد ما يستطيع القيام به في الظروف العادية أو عندما تتجاوز قدراته أو إمكاناته الذهنية أو الجسدية ويأخذ العبء المتزايد أحد شكلين أو الاثنين معاً، هما العبء الكمي والعبء النوعي، ويقصد بالعبء الزائد الكمي تعدد أو زيادة المهام المسندة للفرد أو عدم كفاية الوقت المتاح لأداء هذه المهام، أما العبء الزائد النوعي فيحدث عندما يشعر الفرد بأنه لا يمتلك القدرة المطلوبة لإنجاز المهام أو عندما تكون معايير الأداء الموضوعة مرتفعة للغاية أو يصعب تحقيقها (إدريس والمرسي، 2002).
- **عبء العمل الناقص:** ومن مصادر الضغوط للعمل أيضاً تحمل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أم من الناحية النوعية لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وإمكاناته (جرينبرج، بارون، 2004).

د) الإحباط الوظيفي:

وهو عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب في المنظمة وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل، هذا الدور يحدد للفرد بطريقة رسمية من خلال ما يسمى بالوصف الوظيفي (هيجان، 1998).

وهذا الوصف يحدد المهام التي يؤديها الفرد العامل سواء أكان مديراً أم موظفاً أم عاملاً، وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات يؤديها الفرد وتسبب له ضغوطاً (العديلي، 1993).

هـ) علاقات وخصائص الدور:

الدور: عبارة عن مجموعة من المتطلبات والتوقعات مطلوب من الفرد القيام بها بحكم موقعه الوظيفي أو الاجتماعي. (جاد الرب، 2005). ويرى كاهن وزملاؤه (Kahn et. al)

المشار إليه في جلدة (2009) بأن هنالك جانبين سلبيين للأدوار تؤثر على نشاط المنظمات هما:

- صراع الدور: يظهر عندما يتعرض الفرد لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة فقد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة أو السفر لساعات بعيدة وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج أو أب كما يحدث صراع الدور عندما يكون هناك تعارض بين قيم الفرد ومتطلبات المنظمة (الشال وجاد الله، 2000).
- غموض الدور: يعني الإفتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة مثل الحدود الخاصة بحدود السلطة والمسؤولية والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق تلك التوقعات (حمادات، 2006).

وتلاحظ الباحثة بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل التنظيمية أنه كلما زاد حجم المنظمة زادت ضغوط العمل وأصبحت أكثر تعقيدا. وأن هناك بعض الممارسات التي تؤثر في ضغوط العمل ولها علاقة بثقافة المنظمة مثل قواعد السلوك السارية في المنظمة والتي تشكل ثقافة المؤسسة إلى حد كبير وتفرض على الأفراد العاملين الالتزام بها والتي ربما لا تراعي الفروق الفردية بين العاملين وبالتالي تعتبر ضغوطاً من ضغوط العمل.

ثالثا: مصادر ضغوط خارج المنظمة (المصادر البيئية)

إن مسببات الضغوط في محيط العمل يمكن أن تؤثر على الفرد خارج العمل سواء في منزله أم المحيط الاجتماعي المتواجد فيه والعكس صحيح ولذلك فإنه عند دراسة مصادر

الضغوط في العمل عند مجموعة مهنية من الأفراد في مؤسسة ما فإنه مـــن الــضروري أن تكون على دراية بأهمية مصادر الضغوط الخارجية عن تلك المؤسسة والتي بدورها تؤثر على كفاءة وأداء الفرد وكذلك على صحته النفسية والبدنية في العمل (Cooper Davidjon, 1987).

وفي هذا الجانب فإن الضغوط المتوقعة تشمل كل العوامل الخاصة بحياة الفرد التي قد تتفاعل وحياته العملية وبالتالي تلقي بضغوطها عليه ومن بين هذه الضغوط ضـــغوط الحيـــاة ومشاكل الأسرة وغيرها؛ تعتبر من المسببات الكامنة لضغوط العمل وكذلك الظروف الماديـــة للفرد والظروف الاجتماعية وحالته المعيشية تعتبر أيضاً من مسببات الضغوط على الفرد في العمل (المعمري، 2001).

إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدر للضغوط قد يحـــدث فيهـــا مـــن تغييـــرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية (العميان، 2002).

وترى الباحثة انه لا تختلف المصادر السابقة لضغوط العمل عـــن تلـــك المـــصادر المتعلقة بمدير المدرسة ولذلك فقد تم تخصيص الجزء التـــالي لعـــرض المـــصادر المتعلقـــة بضغوط العمل لدى مديري المدارس كما أشارت إليها الأدبيات والدراسات السابقة.

مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس:

بما أن العوامل الضاغطة موجودة في بيئات كثيرة فإن هناك إجماعاً كافياً لتأكيـــد أن بيئة العمل نفسها يسودها الضغوط أياً كانت وبما أن المدرسة إحدى بيئات العمل فهي أيـــضاً تسودها الضغوط إذ لا توجد بيئة محصنة ضد ضغوط العمل (Lam, 1984).

ولهذا فقد زاد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لدى مديري المدارس خاصـــةً وأنهـــم يعيشون حياة مرهقة من جراء عملهم فظروف العمل النفسية والبيئية المحيطة بمدير المدرسة تشكل عبئاً كبيراً عليه، حتى على أولئك المديرين الذين يعتبرون أكثر تنظيمياً وأكثر خبرة. إذ

يعتبر الضغط جزءاً رئيسياً وثابتاً في حياة مدير المدرسة ومن هنا حاول العديد من البـاحثين إجراء الدراسات لمعرفة مصادر الضغوط العمل لـدى مـديري المـدارس (Cnelcn and Swent, 1998).

قام كوش وآخرون (Koch, et.al, 1982) بدراسة الضغوط لدى مديري المـدارس واستطاعوا من خلال تحليل العوامل المسببة للضغوط لدى هؤلاء المديرين إلى التوصل إلـى تحديد أربعة مصادر رئيسية للضغط هي:

1. ضغوط العمل المرتبطة بالدور: وتنشأ مـن دور المـدير، ردود أفعالـه ومعتقداتـه واتجاهاته نحو دوره في المدرسة.
2. ضغوط العمل المرتبطة بالمهمة: وهي الضغوط الناتجة عن العمل الـشاق والمهـام اليومية التي يؤديها مدير المدرسة فزيادة مسؤوليات العمل بدرجة أكثر مـن الـلازم والاجتماعات التي تستغرق وقتاً طويلاً والتعطيلات الناتجة عن المكالمـات الهاتفيـة والمشاركة في النشاطات المدرسية خارج أوقات العمل تعتبر من ضغوط العمل.
3. الضغوط الناتجة عن حدود العمل: وهي نتيجة تخطيط الميزانيـة ومتابعـة اللـوائح الحكومية ومناقشة قضايا العاملين وقضايا التعليم.
4. الضغوط الناتجة عن محاولة تسوية الخلافات: وهي تحدث عنـدما يتوسـط مـديرو المدارس في حل الصراع للتنظيمات المعقدة في المدرسة وحل الخلافات بين الأفـراد وحل الصراع بين الآباء والمدرسة وحل المشاكل الـسلوكية للطـلاب (المعمـري، 2001).

أما العدوان (1992) ففي دراسته على مديري المدارس صنف عشرة مصادر رئيسية لضغوط العمل الأكثر تسبباً لمديري المدارس وهي تتمثل في: العلاقة مـع أوليـاء الأمـور

والعلاقة مع المرؤوسين وعدم الرضا عن العمل وصراع الدور وعدم التقدم المهني، والعلاقة مع الرئيس، وعبء الدور، والمشكلات الذاتية للمدير، والعلاقة مع الطلبة وغموض الدور.

مصادر تتعلق بالدور الإداري وبالجوانب الشخصية للمدير وهذه العوامل تتعلق بعدد من الجوانب منها غموض الدور وعبء الدور وصراع الدور والمسؤولية في العمل، وبالنسبة لغموض الدور للمدير فيتمثل عندما يستقبل المدير معلومات مشوشة غير واضحة عن طبيعة العمل الذي يؤدية وعندما يكون هناك ضعف في وضوح الرؤيا نحو ما يجب أن يفعل لضبط العمل (العميان، 2002).

وأما صراع الدور فيعني تعارض مطالب العمل فقد يواجه المدير تعارضاً في حاجات الأفراد في المدرسه وبين مطالب الزملاء وبين تعليمات المدرسة (جلاب، 2011).

أما فيما يتعلق بالجوانب الشخصية لمدير المدرسة فلها دور كبير في تفسير سلوكه. وعلى ذلك فالمدير المنطوي يجد صعوبة أكثر في التكيف مع المواقف الضاغطة فشخصية المدير لها دور مهم في تحديد مستوى معاناته من الضغوط وردود فعله نحو مسبباتها (الشال وجاد الله، 2000).

فعمل المدير داخل المدرسة يتميز بوجود علاقات واسعة ونتيجية المصادمات المتتالية مع الأشخاص الآخرين فالعلاقات الضعيفة بين مدير المدرسة والطلاب وهيئة التدريس تنتج بدورها ضغطاً على المدير أما إذا كانت العلاقات جيدة فإنها تقلل من ضغط العمل (العدوان، 1992).

ومما سبق تلاحظ الباحثة أن بيئة العمل مليئة بالضغوط التي تؤثر في أداء العمل وتقع بعاتقها على كاهل المدير فتحد من فاعلية أداء العمل. وحتى يستطيع مدير المدرسة أن يكون

أكثر فاعلية فعليه أن يمتلك مهارات جيدة في الاتصال والتنظيم للعلاقــات مــع الأفــراد أو المحيطين به.

إدارة ضغوط العمل لدى المديرين

إن ضغوط العمل كما عرفنا في بداية هذا الفصل متعددة المصادر والأسباب وبالتالي فإنه يصعب علينا أن نلغي هذه الضغوط من حياتنا العملية أو الحياة بشكل عــام (العــديلي، 1993).

ولا بد هنا من مناقشة الأساليب و الاستراتيجيات التي يمكــن اســتخدامها لمواجهــة ضغوط العمل بصفة عامة وتجنب آثارها. ولذلك سوف نتعرض لموضــوع إدارة الــضغوط (هيجان، 1998).

ويمكن تعريف ادارة الضغوط بالإجراءات والوسائل التي يمكن من خلالها مــساعدة الأفراد للتوافق مع الضغوط أو تخفيض مستوى الضغوط التي يواجهونهــا بالفعــل (قنــديل، 2010).

ونظراً لأن ضغوط العمل معقدة فانه من الصعوبة إزالتها كلياً من المنظمة أو تجنبها بالكامل، ولكن يمكن التخفيف من حدتها أو إدارتها وذلك من خلال أساليب متعددة يمكــن أن تحد من الآثار غير المرغوب فيها الناتجة عن ضغوط العمل ومن تلك الأساليب:

الأسلوب الأول: الإعداد للضغوط: أحد المداخل المستخدمة في عملية إعداد الأفراد لمواجهــة ضغوط العمل هو إعطاء نظرة واقعية عن العمل المزمع القيام به (طبيعة الوظيفة). (شــال، جاد الله، 2004).

الأسلوب الثاني: إعادة تصميم الوظيفة: تمكن إعادة تصميم العمل من إشعار الأفراد العاملين بالمزيد من المسؤولية وبأن عملهم ذو معنى، والاستقلالية، وزيادة مستوى التغذية العكــسية.

وجميع هذه الجوانب تسهم بصورة أو بأخرى في تخفيض مستوى ضغوط العمل. (جــلاب، 2011).

الأسلوب الثالث: المساندة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساعدونه ويقدمون له العون والمــساعدة ويقدرونــه ويشعر بأنه قريب منهم وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته مما يبــدد شــعور الفــرد بالعزلــة والاغتراب (حريم، 2004).

الأسلوب الرابع: الاختيار السليم للأفراد عند التعيين: وذلك بتطوير نظم الاختيار والتعيــين واختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب وتخفيض أعباء الوظيفــة والأخــذ بأســلوب الإدارة الديمقراطية، هذا كله يعمل على تخفيض ضغوط العمل عند الأفراد (العميان، 2002).

الأسلوب الخامس: رفع المهارات والقدرات: وذلك من خلال أســلوب الإشــراف والتوجيــه والتدريب وذلك لمساعدة الفرد على تعلم ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية وبضغوط أقــل وزيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية المختلفة لمساعدة العاملين على تقييم أدوارهم وعلى تكوين علاقات جماعية فعالة في العمل (حمادات، 2006).

الأسلوب السادس: تشجيع العاملين على تكوين جماعات للأنشطة: مثل الأنــشطة الثقافيــة، والاجتماعية، والترفيهية، والرياضية والاهتمام بتعليم وممارسة أنــشطة خاصــة بالهوايــات والأشياء المشوقة للفرد حتى ينتزع الفرد من جو العمل وحتى يمكن تحجيم آثــار الــضغوط (شهيب،د.ت).

الأسلوب السابع: الاهتمام بالصحة النفسية والبدنية للعاملين: على الإداريين في المنظمة أن يحاولوا توفير مناخ اجتماعي وبيئي وتنظيمي مشجع يقلل من ضغوط العمل ويشجع ويــدفع

العاملين لبذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء وممارسة الصحة العقلية السليمة وذلك بتخفيف الإجهاد وبالحفاظ على صحة جيدة والقيام بأعمال إيجابية ذات معنى (حمادات، 2006).

الأسلوب الثامن: الاهتمام بوضع نظم جيدة للحوافز وتقييم الأداء وتدعيم نظام الاتصالات: وتحقيق العدالة عند إعداد تقييم أداء العاملين دورياً وكذلك عند توزيع المكافآت والعوائد الخاصة بالتنظيم عند العاملين (شهيب،د.ت).

وتلاحظ الباحثة مما سبق أنه بالرغم من وجود ضغوط عديدة يمكن أن تقع على الأفراد العاملين في المنظمة إلا أنه يمكن استخدام أحد الأساليب لعلاج تلك الضغوط ولكن يجب على كل منظمة أن تختار ما يناسبها من الأساليب التي تتناسب مع طبيعة ضغوط العمل وطبيعة الظروف التي تمر بها المنظمة.

نظريات ضغوط العمل:

1- **نظرية سيلي:** لقب هانز سيلي Hanssely بالأب لنظرية الضغوط، وقد بنى سيلي نظريته على أساس ردود فعل الفرد تجاه ضغوط العمل والتي أسماها الأعراض العامة للتكيف، وهي تمر بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة الإنذار: وهي مرحله ينتبه الفرد فيها للموقف الضاغط، ويجهز جسمه لمواجهة الموقف وذلك بإفراز هرمون الادرينالين وتزايد سرعة ضربات القلب ومعدل التنفس وارتفاع ضغط الدم في الجسم لمواجهة التهديد. (المعمري، 2001)

المرحلة الثانية: المقاومة: ينتقل إليها الفرد تلقائياً إذا ما زالت حالة الاجهاد أو الضغط حيث يشعر الفرد بالقلق والإرهاق ويحاول جاهداً مقاومة الضغط ويترتب عليه وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة للأمراض وذلك بسبب عدم إمكانية الفرد على مواجهة مقيدات الموقف. (المعمري، 2001).

المرحلة الثالثة: الإنهاك: تأتي مع انهيار موقف المقاومة حيث يستنزف طاقة الجسم ويصبح عرضة للأمراض المتولدة عن ضغوط العمل (عبد المعطي، 1994).

2- **نظرية أحداث الحياة:** صاحب هذه النظرية هو هولمز و راه Holmes & Rahe الـــذي اقترح في عام 1967م قائمة بأحداث الحياة التي تسبب الضغوط للناس وقـــام الباحثـــان بجدولة هذه الأحداث وترتيبها بوضع نسبي لكل حادثة، وترتكز هذه النظرية بشكل عـــام على أحداث الحياة التي سوف تؤثر على الفرد أيا كان. (landy, 1989).

3- **نظرية المواءمة بين الفرد والبيئة:** اقترح هذه النظرية فرتش Freth حيث تـــشير هـــذه النظرية إلى نوعين من عدم المواءمة بين خصائص الفرد وخصائص البيئة وهما:

أ- عدم التوافق بين إمكانيات الإداري وخبراته ومهاراته مع متطلبات العمل أو الوظيفة.

ب- عدم التوافق بين احتياجات الإداري وبين ظروف العمل وطبيعته. (الصباغ، 1981).

4- **نظرية النمط السلوكي:** وتشير هذه النظرية إلى وجود علاقة بين نمـــط ســـلوكي معـــين والإصابة بأمراض القلب. وقد وصف الباحثان فريـــدمان وروســـمان (Friedman & Rosenman) نمطين مختلفين للسلوك، الأول يسمى النمط السلوكي (أ) والثاني الـــنمط السلوكي (ب)، وتشير النظرية إلى أن كل إنسان يمتلك خصائص كل من النمطين إلا أن سيطرة أي من الخصائص على شخصية الإنسان تجعله يتبع أحد النمطين وهذا بالتـــالي يؤثر على شخصية الإنسان وإدراكه للضغوط ومدى تحمله لها وكيفيـــة المعالجـــة لهـــا. (الصباغ، 1981).

5- **نظرية بيير ونيومان:** تعتبر من أهم نظريات ضغوط العمل وظهرت هذه النظرية نتيجة للعديد من الدراسات المتعلقة بضغوط العمل وتفترض هذه النظرية إن الـــضغوط التـــي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل تأتي من مصدرين رئيسين هما: الفرد والمنظمة حيث

أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى أن تترك هـذه الـضغوط آثارها على كل من الفرد والمنظمة مما قد يدفع إلى تبنـي الاسـتجابة الملائمـة لهـذه الضغوط. (هيجان، 1998).

6- **نظرية مكجراث:** افترض مكجراث ستة مصادر للضغوط الرئيـسية وهـي: الـضغوط المتعلقة بالمهام، والضغوط المتعلقة بالدور، وضغوط جوهرية في الـسلوك، وضـغوط ناشئة من البيئة الفيزيائية، وضغوط ناشئة من البيئة الاجتماعية، وضغوط متعلقة بالنظام الشخصي للفرد.

ثم قام مكجراث بتفسير الضغوط على أربع مراحل ففـي المرحلـة الأولـى تحـدث المواقف الضاغطة في البيئة والتي يستقبلها الفرد ويدركها في المرحلة الثانية، ومن ثم يختار ردود الفعل المناسبة (المرحلة الثالثة) وتنتهي في المرحلة الرابعة بنتـائج للجـانبين الفـرد والمؤسسة؛ وأي من المراحل الأربعة ترتبط بحلقة من عمليات التقويم المعرفي المتعلقة باتخاذ القرار والأداء والمخرجات. (Gmelcn & Chan, 1995).

آثار ضغوط العمل:

لضغوط العمل آثار إيجابية وآخرى سلبية:

أولاً: الآثار الإيجابية:

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً. ولكن الحقيقة غير ذلك إذ إن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب بها. ومنها:

التحفيز على العمل وزيادة تركيز الفرد على العمل ونظرة الفرد إلى عمله والتركيز على نتائج العمل والمقدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر والشعور بالمتعة والإنجاز والنظر للمستقبل بتفاؤل. (العميان، 2008).

ثانياً: الآثار السلبية:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة:

- **آثار سلوكية:** من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفه وأنماط سلوكه المعتادة وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية وضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك التغيرات المعاناة من الأرق والإفراط في التدخين. واضطراب الوزن وفقدان الشهية والتغير في عادات النوم. (المخلافي، 2010)
- **آثار نفسية (سيكولوجية):** يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته

بالآخرين ومن تلك الأعراض النفسية ما يلي: الحزن والكآبة والشعور بالقلق، والنظر إلى المستقبل بتشاؤم وعدم القدرة على التركيز وفقد الثقة بالغير. (هيجان، 1998).

- **آثار جسدية (صحة بدنية):** ويعد لتزايد الضغوط على الفرد آثاراً سلبية علـى سـلامته البدنية فيعاني من الصداع وقرحة المعدة وأمراض القلب وضغط الدم (جلده، 2009).
- **آثار الضغوط على المنظمة:** يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بمـا يلي: (العميان، 2002)
  - زيادة التكاليف المالية الناتجة عن تأخر في العمـل والغيـاب وتـشغيل عمـال إضافيين، عطل الآلآت، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.
  - تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
  - صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
  - الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
  - عدم الرضى الوظيفي.
  - الغياب والتأخر عن العمل.
  - ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
  - عدم الراحة في اتخاذ القرارات.
  - سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
  - سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشوية المعلومات.
  - التسرب الوظيفي.
  - الشعور بالغش.

الروح المعنوية:

تمثل الروح المعنوية العالية لدى المجتمع واحدة من عناصر نجاح هذا المجتمع، فـــي ظلها يتمكن الفرد من إظهار قابليته على العمل الإبداعي والانتاج المثمر، وتعـــددت مفـــاهيم الروح المعنوية فالبعض يشير إلى أنها تمثل المشاعر تجاه الزملاء في العمل والقيادة وأهداف المؤسسة والبعض يعتبرها الشعور بالسعادة في العمل وعدم الرغبة في تركه وبعضهم يعتبرها الجو العام الذي يسود العمل وآخرون يعتبرونها الحالة العامة للعلاقات الإنسانية فـــي العمـــل والقدرة على التضامن مع الآخرين لتحقيق الأهداف.

وعرف مدكور (1984) الروح المعنوية: اتجاه يؤدي إلـــى عمـــل الأفـــراد كفريـــق متماسك بأقل قدر من الصراع والخلاف بينهم للوصول إلى هدف مـــشترك. وتعـــد الـــروح المعنوية مقياساً لمدى فاعلية أداء العاملين لما لها من أهمية في زيـــادة نـــشاطهم وإنتـــاجهم وتحسين نوعية عملهم وأخلاقهم، فالروح المعنوية هي من مستلزمات الجماعة التـــي يعمـــل أفرادها مع بعضهم البعض وهي أيضاً من مستلزمات الجماعة في تكاتفها وتعاطفها وتوحدها وتماسكها (مرسي، 1988).

وعرفها مرسي (1988) بأنها ما يسيطر على مجموعات الأفـــراد فـــي التنظيمـــات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينها وانسجامها وتكاملها في الأغراض العامة أو الأهـــداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات أو الهيئات التي يعملون فيها.

عرف الزهراني (1992) الروح المعنوية بأنها محـــصلة مـــشاعر وأحاســـيس وأداء الأعضاء نحو زملائهم ونحو قياداتهم ونحو أهداف المنظمة التي ينتمون إليها والناجمة عـــن تأثير بيئة العمل. وعرفها المعرفي وعبد مهدي (1996) بأنها المناخ العام الذي يسود الجماعة

ويوجه سلوكها، وهي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المدرسة أو المؤسسة الإدارية وتعكس نوع العلاقات الإنسانية السائدة.

ويعرفها أحمد (2002) بأنها الجو العام الذي يسيطر على الجماعة ويوجه سلوكها ويعرفها السامراني (2003) بأنها ظاهرة نفسية جماعية تتسم بروح التعاون والصداقة والثقة والتحمس للعمل تسود العاملين وتشعرهم بالرضا والولاء للمنظمة.

وتعرف الروح المعنوية أيضاً بأن يؤدي كل فرد في المؤسسة واجبه وأن يراعي النظام وأن يتحمس لعمله وأن يتعاون مع زملائه بحيث يكون ذلك عن طيب خاطر دون أن يكون ذلك عن ضغوط خارجية (صبرة، شريت، 2004). في حين عرفها البدري (2005) بأنها رد الفعل الوجداني والعقلي للفرد تجاه عمله. ويعرف الغنام (2007) الروح المعنوية أنها قدرة الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق أهداف مشتركة. ويعرفها الشيخ (2008) بأنها مشاعر الأفراد واستعداداتهم النفسية والفكرية لأداء الأعمال المطلوبة منهم.

وقد عرفها عوض (2008) بأنها الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل. كما عرفها الجلابنة (2011) بأنها مجموعة المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه العمل والعاملين واستعداد الفرد لبذل قصارى جهده لإنجاز الأعمال بصورة فاعلة.

وبالنظر إلى التعاريف السابقة للروح المعنوية نجد أنها متباينة في المعنى نوعًا ما ولكنها متحدة في الهدف، فهي تشير إلى الحالة أو الشعور الذي يسيطر على الجماعة وذلك للوصول إلى الإنتاجية المثلى في العمل، وعليه فالروح المعنوية هي شعور انفعالي وجداني يسيطر على الفرد والجماعة داخل المؤسسة يوجههم نحو العمل لإنجازه.

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

توجد عوامل كثيرة تؤثر في الروح المعنوية منها:

1- المساواة في المنافع والتضحيات (التضحية المتبادلة) وهي بأن يتحمل الأفراد الحرمان والصعوبات إذا تعرضوا جميعاً لنفس الظروف. أما إذا حظي بعضهم لبعض الامتيازات الخاصة أو إذا كان هناك محسوبية فإن الآخرين تنخفض معنوياتهم ويجب أن توزع هذه المنافع والتضحيات بالتساوي على العاملين. (مدكور، 1984).

2- الشعور بالتقدم نحو الهدف: يجب أن يفهم العاملون وأن يشعروا بأن جهودهم تعطي تقدماً ملحوظاً ومن أمثلة الشعور بالتقدم نحو الهدف رفع الأجور والترقية والتحسن في المهارة (شريت، 2001).

3- الحرية والتعاون داخل الجماعة (الفهم المتبادل والشعور بالحرية): وهو أن يترك الفرد ويتحدث بحرية مع الآخرين وكذلك الحركة داخل قسمه أو إدارته ولكي يزيد تماسك الجماعة وتكون روح الفريق عندما يتحمل الأفراد بعضهم ويحترمون الآخرين (العتيبي، 2007).

4- الثقة في القيادة: فاعلية وموضوعية وعدالة أساليب وأنظمة الإشراف تساعد القادة على أن يكسبوا ثقة العاملين (الزهراني، 1992).

5- توافق الفرد مع عمله: يجب أن يكون هناك توافق بين الفرد ووظيفته لأنه يلعب دوراً مهماً في ارتفاع أو انخفاض معنوياته لأنه إذا كان هناك توافق بين الفرد ووظيفته فتكون معنويته مرتفعة (صبرة وشيريت، 2004).

6- مكانة الأفراد في الجماعة: يجب أن يتوافق الفرد مع الجماعة التي يعمل معها أي توافق مع زملائه في العمل، فالإنسان مخلوق اجتماعي يميل إلى الانتماء إلى جماعة ويميل إلى المنافسة والمشاركة والنضال في عمله (نشوان، 1986).

الروح المعنوية والأداء:

تعتبر الروح المعنوية من أهم المؤشرات للحكم من خلالها على فعالية المؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها فالأفراد ذوو الروح المعنوية العالية يرون أن أهدافهم الخاصة تتحقق من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف العامة وأشار العميان (2003) إلى أن العلاقة القائمة ما بين مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة ومستوى أدائهم هي في ثلاث حالات:

- روح معنوية منخفضة وأداء عالي: فبعض الأفراد لا يحبون عملهم ومع ذلك يضطرون للعمل وفقاً لمعدلات الانتاج المحددة خوفاً من الفصل أو العقاب بل قد يحققون إنتاجاً أعلى رغبة في الحصول على أجر إضافي.
- روح معنوية مرتفعة وأداء منخفض: يكون ذلك عندما يكون العمل غير محبب للفرد بينما جو العمل يكون مفعماً بعلاقات الود والصداقة.
- روح معنوية مرتفعة وأداء مرتفع: ويكون ذلك في الأعمال غير الروتينية كالأعمال الفنية الدقيقة التي تعتمد على فكر الإنسان ومهاراته الفردية.

مظاهر الروح المعنوية:

إنّ الروح المعنوية من مسماها تتضح أنها ذات مدلول معنوي غير ملموس ولكن يجب أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل عليها ومن هذه المظاهر:

1- مستوى الأداء والإنتاج: يعتبر مستوى الأداء والانتاج مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنوية فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح (العرفي وعبد مهدي، 1996).

2- مدى استمرار العاملين: يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهراً إيجابيــاً لمــستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تــركهم العمــل مظهراً سلبياً ودليلاً على انخفاض الروح المعنوية بينهم (فيليه وعبدالحميد، 2005).

3- مدى غياب العاملين أو أنقطاعهم عن العمل: إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل وهــو ما يشير إلى وجود فجوة في الروح المعنوية للمنظمة (فيليه وعبد الحميد، 2005).

4- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم: إن كثرة النزاع أو الــشقاق أو الخلاف دليل على سوء الإدارة أو فشلها ودليل على هبوط الروح المعنويــة بــين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة (الزهراني، 1992).

5- مدى كثرة الشكاوى والتظلمات: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عــدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة وقد يكون هذا التذمر فردیــاً أو جماعيــاً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس وقد تكون الشكاوي موقعة أو غير موقعة وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية وليس من الضروري أن تكون الشكاوي نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يــسود الجماعة من توتر داخلي (أحمد، 2002).

ويبين الغنام (2007) أن تنمية الروح المعنوية للعاملين تتطلب مــن القيــادات أدوات عديدة منها:

- توفير فرص الاتصال الشخصي المباشر.
- تفويض السلطات والقدرة على اتخاذ القرارات.
- العدالة والمساواة.
- توفير الهيكل التنظيمي القائم على وضوح المسؤوليات والأهداف.
- توفير نظام للحوافز.
- توفير الكفاءة في الإشراف.
- توفير الأمن للمرؤوسين.
- الثقة في كفاءة المؤسسة وأهدافها.
- التوافق بين الفرد وزملائه.

ترى الباحثة أن مستوى الروح المعنوية المرتفع يتعلق بتحقيق رضا العاملين داخل المنظمة وخارجها وذلك من خلال توفير ظروف عمل ملائمة للأفراد. وبالنسبة لمستوى الروح المعنوية المنخفضة فإنه يتمثل في ظروف العمل غير الملائمة للعاملين التي تتمثل في عدم الرضا عن تلك الظروف وتؤثر في الروح المعنوية لديهم.

طرق قياس الروح المعنوية:

هي من العمليات الصعبة جداً وذلك نظراً لتعدد العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها لأنها ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة وغير ثابتة.

ولا بد للإدارة أن تقيس الروح المعنوية عند أفرادها بشكل منظم ودوري قبل أن تبرز ملامح أو مؤشرات انخفاض الروح المعنوية عند العاملين ولا بد للإدارة أن تسعى لتحقيق أهداف الأفراد والعاملين وتشبع حاجاتهم فهذا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم

وبالمقابل كلما قلت فرص تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد انخفضت الروح المعنوية (الشيخ، 2008).

ويمكن قياس الروح المعنوية بعدد من الطرق منها

1) طريقة الملاحظة:

وهي ملاحظة سلوك العاملين أثناء أداء أعمالهم وكتابة التقارير مثلاً عن معدل الإنتاج والتعيين وشكوى العاملين. وضعف هذه الطريقة في أن العامل لا يفصح عن رأيه خوفاً من إلحاق الأذى به من قبل الإدارة. (السامرائي، 2003).

2) الاستبيان: وهي تقديم قائمة بالأسئلة للعمال ويطلب منهم الإجابة دون ذكر اسمهم وتوضع في صناديق أو ترسل في البريد. (فهمي، 1982).

3) المقابلات الشخصية: يستطيع الباحث عن طريق المقابلة الشخصية معرفة ارتفاع او انخفاض الروح المعنوية. (الشيخ، 2008).

4) طريقة استفتاء الرأي العام: وذلك عن طريق استطلاع الرأي العام أو مقاييس الاتجاهات نحو العمل أو نحو جماعة العمل. (السامرائي، 2003).

ثانياً: الدراسات السابقة

أجرت الباحثة مسحاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك بهدف الاستفادة من منهجيتها وأدواتها البحثية وإجراءاتها ومعالجاتها الإحصائية في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض للدراسات التي تمت مراجعتها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

- **الدراسات السابقة التي تناولت ضغوط العمل:**

أجرى الرشيدي (2011) دراسة هدفت التعرف إلى درجة الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم، وكانت عينة الدراسة مختارة بالطريقة الطبقية العشوائية تتألف من (131) مديراً ومديرة موزعين على المناطق التعليمية بدولة الكويت. وتم تطوير استبانتين وهما: استبانه الضغوط النفسية، واستبانه الصراع التنظيمي، وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس جاء متوسطاً، كما كشفت النتائج عن مستوى متوسط للصراع التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الضغوط النفسية والصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والخبرة في جميع مجالات الضغوط النفسية وفي الضغوط ككل، وكذلك الأمر في الصراع التنظيمي فقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة في جميع مجالات الصراع التنظيمي وفي الأداة ككل.

وقامت المخلافي (2010) بإجراء دراسة هدفت إلى كشف درجة ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء، وأثر كل من الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى المعلمين. وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. طبقت الدراسة على عينة تكونت من (500) معلماً

ومعلمة، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة في مدينة صنعاء وتمثلت أدوات الدراسة في أداتين من نوع مقياس ليكرت: الأولى لقياس درجة ضغوط العمل والثانية لقياس درجة الولاء التنظيمي. وكانت نتائج تلك الدراسة تشير إلى أن درجة ضغوط العمل التي يشعر به المعلمون من أفراد مجتمع الدراسة ظهرت بوجه عام (متوسطة)، وأن درجة الولاء التنظيمي الذي يشعر به المعلمون تجاه مدارسهم ظهرت بوجه عام (عالية)، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين مجالات ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

وقام خليفات والمطارنة (2010) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم حيث تم تطوير استبانتين، وتوزيعهما على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة و(985) معلماً ومعلمة في إقليم جنوب الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.

وأجرى كيركباتريك (Kirkpatrick, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس حول الاحباطات التي تسبب الضغوط النفسية التي يتعرضون لها والمعوقات والرغبة في التغيير. تكونت عينة الدراسة من (308) مدير مدرسة أجابوا عن ثلاث استبانات، واحدة لجمع البيانات حول مدير المدرسة، والثانية تتكون من أسئلة مفتوحة، إضافة لاستبانة المعوقات والاحباطات والرغبة في التغيير التي يشعر بها مدير المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة لوجود فروق في تصورات مديري المدارس تعزى إلى موقع المدرسة ونوع المدرسة، تعزى للمدارس الثانوية، والجنس لصالح الإناث، وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأكثر.

واستهدفت دراسة حمايدة (2008) إلى الكشف عن مستوى ضغوط العمل عند معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في الأردن والمشكلات الناجمة عنها. طبقت أداة الدراسة على عينة الدراسة الـ (228) معلماً وبنسبة مقدارها (42%) وتمثل عينة الدراسة الفعلية. أظهرت النتائج أن ضغوط العمل التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية كانت بمستوى مرتفع على الأداة ككل. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وللخبرة ولصالح المعلمين من ذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات). كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكان من أكثر المشكلات التي يعاني منها المعلمون التعب والإرهاق الجسدي وأقل المشكلات الإخفاق في الحياة وعدم القدرة على النوم وهبوط في عضلة القلب.

وهدفت دراسة تومبسون (Thomson, 2008) إلى الكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى عينه من مديري المدارس الثانوية في انجلترا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقابلة شبه مفتوحة قائمة على التعاطف مع مدير إحدى المدارس الثانوية السابقة في مدينه توتنهام البريطانية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن ضغوط العمل لدى مدير المدرسة الثانوية في انجلترا كانت مرتفعة. وقد أشارت النتائج إلى أن مصدر الضغوط لدى مديري المدارس تتضمن: مساعدة العمل الطويلة، وأنظمة المساءلة والمحاسبة المستخدمة في النظام التربوي في بريطانيا، وحجم العمل المكتبي المفروض على مدير المدرسة.

وأجرى لاوسون (Lawsin, 2008) دراسة هدفت الكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى مديرات المدارس وعلاقة الضغوط النفسية مع بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل والأسرة . تكونت عينه الدراسة من (4) من مديرات المدارس الثانوية العليا تم اختيارهن من مجموعه من المدارس الثانوية في إحدى المناطق الفقيرة في كندا. استخدمت الدراسة منهجية

دراسة الحالة، وكانت أداة الدراسة المقابلة المفتوحة شبه البنائية في عملية جمع البيانات، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الضغوط النفسية التي تعاني منها مديرات المدارس كان متوسطا، كما أشارت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطيه بين الضغوط النفسية التي تعاني منها مديرات المدارس وبين الوضع الأسري لمديرة المدرسة، وتتضمن بعض المتغيرات حجم الأسرة، أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباطيه بين الضغوط النفسية التي تعاني منها مديرات المدارس وبين مصادر العمل المتوفرة للمديرة. الدافعية الداخلية لدى مديرة المدرسة والعدالة الاجتماعية المدركة.

وقام العامر (2007) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الضغوط المهنية وكل من الرضا الوظيفي، والأداء المهني لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية، وكذلك التعرف على الفروق بين معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانية في كل من: الضغوط المهنية، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واختيار عينة عشوائية قوامها (180) من معلمي التربية الرياضية بواقع (45) من المعلمين، و(45) من المعلمات من كل مرحلة تعليمية في مملكة البحرين. وتضمنت أدوات البحث عدة مقاييس، هي: مقياس الضغوط المهنية، ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الأداء المهني. وقد أشارت أهم النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباطية سلبية ودالة إحصائياً بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى كل من معلمي ومعلمات التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية، ومعلمات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية، وغير دالة إحصائياً لدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية. كما أنه توجد علاقة ارتباطية وسلبية ودالة إحصائياً بين الضغوط المهنية والأداء المهني لدى معلمات التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية، وغير دالة إحصائياً لدى كل من: معلمي التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية، ومعلمي ومعلمات التربية

الرياضية بالمرحلة الثانوية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية، وبين معلمات التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية، وبين المعلمين والمعلمات بالمرحلة الإعدادية، والمعلمات بالمرحلة الثانوية في الضغوط المهنية.

وقامت باركندي (2001) بدراسة حاولت من خلالها التعرف على طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات المهمة التي لها دور كبير ومؤثر في العملية التربوية والتعليمية وهي ضغوط العمل، والقيادة التربوية، ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس. وتكونت العينة من (96) مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في محافظة جدة، وتم استخدام الأدوات التالية: مقياس ضغوط العمل، واختبار القيادة التربوية، ومقياس وجهة الضبط، واستبانة البيانات الأولية من إعداد الباحثة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعاني 36.5% من أفراد العينة من ضغوط العمل وتتميز 45% من أفراد العينة بوجهة الضغوط الخارجية ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ضغوط العمل ووجهة الضبط ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل، والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقاً للمتغيرات التالية: المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

وقامت المعمري (2001) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل الأدبيات التربوية، وإعداد استبانة تكونت من (90) فقرة توزعت على مجالات طبيعة العمل، وعلاقات العمل، ودور المدير، والجوانب الشخصية للمدير، والتطوير المهني والرضا الوظيفي، ومناخ العمل، والقيود الإدارية، وأخيراً النظام المدرسي. وقد تألفت عينة الدراسة من (246) مدير

مدرسة ثانوية من مختلف مناطق سلطنة عُمان. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي: وجد في سلطنة عُمان أن أكثر مصادر ضغوط العمل شيوعاً والتي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية خلال حياتهم المهنية هي المصادر المتعلقة بطبيعة العمل. تلتها مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالقيود الإدارية ثم المصادر المرتبطة بالتطور المهني والرضا الوظيفي. وتوجد مصادر ضغوط عمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان ذات تقديرات مرتفعة في جميع أبعاد الدراسة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لأبعاد مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير الجنس. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان تعزى لكل من متغير العمر ومتغير الخبرة الإدارية.

وأجرى المشعان (2000) دراسة هدفت إلى بحث مصادر ضغوط العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة، تكونت عينة الدراسة من (745) معلماً ومعلمة بواقع (377) من الذكور و(368) من الإناث و(363) من الكويتيين و(382) من غير الكويتيين. وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في مصادر ضغوط العمل، إذ إن المعلمين الكويتيين أكثر تعرضاً لضغوط العمل من غير الكويتيين كما توجد فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات، إذ إن المعلمات أكثر شعوراً بضغوط العمل من المعلمين. وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائياً في مصادر ضغوط العمل من حيث الفئة العمرية وفئات الخبرة، باستثناء الضيق المهني، إذ إن الفئة العمرية (45 فأعلى) أكثر تعرضاً لضغوط العمل من الفئات العمرية الأخرى. وأما

غموض الدور وصعوبات إدارة الوقت، فنجد أن الفئة العمرية (25- 34) وفئة الخبرة من (5- 9) أكثر تعرضاً لضغوط العمل من الفئات العمرية وفئات الخبرة الأخرى.

وفي دراسة قام بها ريدنج (Reading, 1999) هدفت إلى اختبار بعض من مسؤوليات العمل الإداري التي يعتبرها مديرو المدارس الثانوية والابتدائية في إلينيوي (Illinois) مصدراً للضغوط. إذ اختبرت الدراسة مديري المدارس العامة بنوعيها الابتدائي والثانوي للنظر فيما إذا كان أحدهما يواجه ضغوطاً أكثر من الآخر، أو إذا كانت الأحداث المختلفة تسبب ضغوطاً أكثر على مديري المدارس الابتدائية والثانوية، أو فيما إذا كانت هناك أشياء مشتركة بينهم. واستخدم الباحث استبانة احتوت على ثلاثة أجزاء تشمل عدة مفردات يستجاب لها باستخدام تدريج من نوع ليكرت وسؤال مفتوح بالإضافة إلى المعلومات الديموجرافية المتعلقة بالمديرين. وأرسلت هذه الاستبانة إلى (800) مدير مدرسة استعاد الباحث منها (449) استبانة صالحة للاستخدام في الدراسة. وقد أشارت النتائج إلى وجود اختلافات كبيرة ومهمة بين تكرار التعرض إلى الضغوط المهنية على مديري المدارس الذكور والإناث، ولصالح مدارس الذكور، وعلى مديري المدارس الثانوية والابتدائية أيضاً، ولصالح المدارس الثانوية.

وقام كلجور (Kilgore, 1999) بدراسة رمت إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المعيارية لمستويات ضغوط العمل المتعلقة بالمهمة، وضغوط العمل المتعلقة بالدور، وضغوط العمل المتعلقة بإدارة الصراع، والضغوط المتعلقة بكثرة العوائق التي يتعرض لها مديرو المدارس العامة في المسيسيبي وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقياس ضغوط الاداريين(asi) والذي طوره كل من جملش وسونت Gmelch & Swent في عام 1977. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين مجموعة المتغيرات التابعة ومجموعة المتغيرات المستقلة وعلى

قيام علاقة مهمة بين مجموعة المتغيرات التابعـة ومجموعـة المتغيـرات المـستقلة وبـين المتغيرات المستقلة من الجنس وسنوات الخبرة ومستوى المدير التعليمي ودرجـة المدرسـة ووضعها وحجمها، وتكونت عينة الدراسة من (295) مدير يمارسون إدارتهم في المـدارس العامة في المسيسيبي. كما أبانت هذه الدراسة أن أعلى الضغوط تسببت فيها العوامل المتعلقة بالدور في جميع مستويات المجموعات الأربع، فضلاً عن أن مستوى الضغوط كان عاليا فيما يتعلق بالتعامل مع الطلبة من ذوي الحاجات الخاصة والعمل ضمن الخطوط القانونية.

أما كيلي (Kelley, 1998) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تحديد مصادر ضغوط العمل التي يصاب بها مديرو المدارس في ولاية كنتاكي (Kentucky) ومقارنتها بالدراسات السابقة للكشف عما إذا كانت الضغوط نفسها تتفق مع الدراسات الأخرى أو تختلف عنها. وتكونـت عينة الدراسة من (137) مدير مدرسة ثانوية و (130) مدير مدرسة متوسطة و (270) مدير مدرسة ابتدائية في ولاية كنتاكي. واستخدم الباحث ثلاثة مقاييس في دراسته. المقياس الأول: مقياس الضغوط لدى الإداريين (ASI) الذي أعده كل مـن جملـش وسـونت Gmelch & Swent وذلك لقياس مصادر ضغوط العمل، والمقياس الثاني: مقياس الاحتراق النفسي الـذي أعده كلاوز Clouse لتحديد مستويات الاحتراق النفسي لدى المديرين في المـدارس العامـة بولاية كنتاكي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس المتوسطة أكثـر تعرضـاً للضغوط من غيرهم في المراحل الأخرى.

- **الدراسات السابقة التي تناولت الروح المعنوية**

أجرى عبدالله (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى العلاقات الإنسانيّة لدى مديري المدارس الثانويّة وعلاقته بالرّوح المعنويّة للمعلّمين. وقد تكوّنت عينة الدّراسة من (375) معلّما ومعلّمة يدرّسون المرحلة الثانويّة في مدارس عمّان العامّة والخاصّة أُختيروا بطريقة عشوائية بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (3748)، ولتحقيق أهداف الدّراسة طوّرت أداتان، كانت الاولى للعلاقات الإنسانية، والثانية للروح المعنوية. وقد أظهرت نتائج الدّراسة أنّ مستوى العلاقات الإنسانيّة لدى مديري المدارس الثانويّة في المدارس العامّة والخاصّة في عمّان من وُجهة نظر المعلمي كان متوسّطا، وأنّ مستوى الرّوح المعنويّة لدى المعلمي في المدارس العامّة والخاصّة كان متوسّطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائيّة بين العلاقات الإنسانيّة والرّوح المعنويّة.

وأجرى السعايدة والدعجة (2010) دراسة هدفت إلى معرفة درجة الرّوح المعنويّة لمعلّمي التربية المهنيّة في الأردنّ، وتأثرها بخصائص المعلّم وخصائص المدرسة. ولتحقيق أهداف الدّراسة، تمّ تطوير أداة لقياس الرّوح المعنويّة تكوّنت من (58) فقرة، وتكوّنت عينة الدّراسة من (254) معلّمًا اختيروا عشوائيًّا، وقد تبيّن أن درجة الرّوح المعنويّة لمعلّمي التربية المهنيّة في الأردنّ كانت متوسّطة، وكذا عدم وجود فروق إحصائيّة تعزى لمتغيّر الجنس، ووجود فروق إحصائيّة في درجة الرّوح المعنويّة للمعلمين تعزى للتخصّص ولصالح المعلمين في تخصّص التربية المهنيّة، والمؤهّل العلميّ، ولصالح المؤهّل العلميّ بكالوريوس فأقلّ، وطبيعة المنطقة التي يعمل فيها المعلّم، ولصالح المعلمين في المدينة.

وأجرت الكيلاني (2010) دراسة هدفت إلى تعرّف دور مديري المدارس الثانويّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان في تحسين المُناخ التنظيميّ وعلاقته بالرّوح المعنويّة

لمعلّميهم، تكوّنت عينتها من (227) معلّمًا ومعلّمة يعملون في المدارس الثانويّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان للعام الدراسي 2011/2010. ولتحقيق أهداف الدّراسة، تمّ تطوير أداتين، أداة لقياس المُناخ التنظيميّ، وأداة لقياس الرّوح المعنويّة للمعلّمين، وقد أشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ دور مديري المدارس الخاصّة في تحسين المُناخ التنظيميّ من وجهة نظر معلّميهم كان متوسّطًا، وأنّ درجة الرّوح المعنويّة للمعلمين كانت كذلك متوسّطة، وأنّ هناك علاقة ارتباطية بين المُناخ التنظيميّ والرّوح المعنويّة.

وأجرت فيشر (Fisher, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسة القياديّة لمديري المدارس والرّوح المعنويّة لدى المعلّمين. تكوّنت عينة الدّراسة من (13) مدير مدرسة و(191) معلّمًا ومعلّمة تمّ اختيارهم عشوائيًّا من عدد من المدارس الابتدائيّة والثانويّة في منطقة جنوب كاليفورنيا الأمريكيّة، وتمّ استخدام استبانتين لجمع البيانات، وقد أشارت النتائج إلى أنّ مستوى الرّوح المعنويّة للمعلمين كان مرتفعاً، وأنّ الممارسة القياديّة التي تهدف إلى خلق مستوى رضا وظيفيّ مرتفع لدى المعلمين كانت مرتبطة إيجاباً معَ ارتفاع الرّوح المعنويّة لدى المعلّمين.

وأجرى رازا (Raza, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر المُناخ التنظيميّ وعلاقته بالأداء والرّوح المعنويّة بين المعلمين في المدارس العامّة والخاصّة في بنجابي. أجريت الدّراسة على (1500) طالباً وطالبة و(500) معلّماً ومديراً في (70) مدرسة حكوميّة و(30) مدرسة من المدارس الخاصّة في بنجابي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أنّ لمديري المؤسسات الأكاديميّة دوراً مهمّاً وحيويّاً في تطوير المدرسة والارتقاء بها؛ إذ إنّ تكيّفهم معَ بيئة العمل ومتطلباته وشعورهم بالرضا أمر في غاية الأهميّة ليتسنى لهم أداء واجباتهم ومسؤولياتهم، والعمل على تهيئة الظروف الملائمة التي تشجّع

العاملين وترفع الرّوح المعنويّة لديهم، ومن ثَمَّ تدفعهم إلى الإنتاجيّة، كما أظهرت النتـائج أنّ اختلاف المعلمين بين بعضهم يعود إلى اختلاف شخصيّاتهم، وقيمهم، وثقافتهم، وطموحـاتهم، وطريقة تفكيرهم وتعاملهم مع الأمور، ممّا يؤدي إلى حدوث الصراع وعدم التوافـق المهنـيّ بينهم؛ لذا لا بدّ من إشراكهم في عمليّة اتخاذ القرار بهدف رفـع الـرّوح المعنويّـة لـديهم، والتخفيف من حدّة الصراع في ما بينهم.

وقام أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010) بدراسة في القدس هدفت إلى معرفة واقـع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنويـة للمعلمين، واختيرت عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (441) فرداً. ولقياس كل مـن واقـع الممارسات الإدارية والروح المعنوية، استخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس كان بدرجة مرتفعة، وكذلك جـاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً، كذلك أظهرت نتـائج الدراسـة عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإداريـة للمديرين تعزى لمتغيرات: الجنس، في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفـراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي، لـصالح المـدير، والسلطة المشرفة، لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث.

وأجـرت جاكـسون، وإدمنـسون، وكـومس (Jackson, Edmonson & Combs, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الاحتراق النفسيّ والرّوح المعنويّة لدى مديري المدرسة الابتدائيّة في ضوء متغيّرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة. تكوّنت عينـة الدّراسة من (4206) من مديري المدارس الابتدائيّة تمّ اختيـارهم عـشوائيًّا مـن مـدارس

إرلينجتون الأمريكيّة، واستخدمت استبانة في عمليّة جمع البيانات. وقد أشارت النتـائج إلـى وجود علاقة ارتباطية سلبيّة بين مستويات الاحتراق النفسيّ والرّوح المعنويّة لـدى مـديري المدارس، وأنّ مستوى الاحتراق النفسيّ كان منخفضًا بينما كان مـستوى الـرّوح المعنويّـة مرتفعاً نسبيًا.

وقام وشاح وهارون (2008) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (621) معلماً ومعلمة، يعملون جميعاً في مدارس حكومية في منطقة عمان الثانية. واستخدمت الاستبانة التي طورها الباحثـان لتقـيس مستوى الروح المعنوية عند المعلمين. وبعد التحقق من دلالات الصدق والثابت للأداة، طبقت على أفراد عينة الدراسة، واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة، وقـام الباحثان بتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق وفق متغيرات الدراسة. أظهرت النتائج أن معلمي الدراسة ومعلماتها يتمتعون بمستوى روح معنوية متوسط. كما بينت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغيـر الجـنس، والمؤهل العلمي والتخصص، وسنوات الخبرة. ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحـصائية في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغيري مستوى المدرسة وموقعها.

وهدفت دراسة ماكنزي (Mackenzie, 2007) التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للمعلم الأسترالي والأسباب التي تؤدي إلى انخفاضها ومن ثم تقديم الاقتراحات التـي تـساعد على تحسين الروح المعنوية للمعلم الاسترالي وجمعت البيانات مـن عينـة عـددها (101) مشاركاً بواسطة الاستبانات والمقابلات ومراقبة المشاركين وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلاب هم من يستفيد من ارتفاع الروح المعنوية للمعلم وأن كفاءة المعلم مرتبطة مباشـرة بارتفـاع الروح المعنوية كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين انخفاض مركز مهنة التدريس

ومستوى الروح المعنوية كما أن هناك علاقة متبادلة بين الروح المعنوية للمعلمين وفاعلية تعليم الطلبة.

قام عساف وعساف (2006) بدراسة في فلسطين هدفت إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء متغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والخبرة العملية والتفاعل بين متغير الجنس وهذه المتغيرات. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (121) معلماً ومعلمة وهي تعادل ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة. ودلت النتائج أن مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة الأساسية الدنيا كانت منخفضة. وكان ترتيب مجالات الروح المعنوية تنازلياً: مجال العلاقات مع الزملاء، ومجال الحوافز والأجور والترقيات، ومجال ظروف العمل، ومجال الإدارة والقيادة، ومجال الأنظمة والتعليمات. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى لمتغير جنس المعلم حيث تبين أن لدى المعلمين روحاً معنويةً أعلى من المعلمات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى.

قام عمران (2005) بدراسة هدفت إلى النظر في واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات، وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الإجرائي للنظر في هذا الواقع على عينة مكونة من (213) معلماً ومعلمة يشكلون ما نسبته (9%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.وقد قام الباحث باعتماد أدوات معدة مسبقاً حيث استفاد من بعض فقراتها وأخضع الأداة النهائية لمعامل الصدق والثبات حيث اعتمد الباحث مفاهيم الصدق التركيبي وصدق المحكمين. أما بخصوص الثبات فقد اعتمد الباحث اختبار test – re

test –. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله متوسطة، كما أن مستوى الروح المعنوية لديهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات المعلمين على قياس مستوى الروح المعنوية يعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة وكذلك أظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات المعلمين على واقع مشاركتهم في اتخاذ القرارات بين متوسط استجاباتهم على مقياس مستوى الروح المعنوية لديهم.

وهدفت دراسة مارتن (Martin, 2000) إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية في مدارس مقاطعة هامبتون في ولاية فرجينيا وتكونت العينة من (278) معلماً و (19) مدرسة ابتدائية وقد استخدمت أداة لقياس السلوك القيادي وأداة لقياس الروح المعنوية وتبين وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير (الالتزام نحو نجاح الطلبة) ومجال الألفة بين المعلمين والمدير، وإلى عدم وجود فروق جوهرية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام.

وأجرى سلامه (1995) دراسة هدفها التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية حيث تكونت عينة الدراسة من (193) فرداً تم اختيارهم من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وقد طبق الباحث استبانة مكونة من (40) فقرة على أفراد الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب لا تؤثر على الروح

المعنوية في حين كان لمتغير الخدمة أثر ذو دلالة إحصائية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة مستوى الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية متدنية بشكل عام.

ملخّص الدراسات السابقة، وموقع الدّراسة الحاليّة منها:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة فقد تبين أن بعضها تناول ضغوط العمل وأسبابها ومصادرها مثل دراسة كيرك باتريك (Kirkpatrick, 2010)، ودراسة ثومبسون (Thomson, 2008)، ودراسة خليفات والمطارنة (2010)، ودراسة المعمري (2001)، ودراسة المشعان (2000)، ودراسة كيلي (Kelley, 1998). وتناولت بعض الدراسات علاقة ضغوط العمل ببعض المتغيرات الوظيفية والإدارية والشخصية مثل دراسة الرشيدي (2011) مع الصراع التنظيمي، ودراسة المخلافي (2010) مع الولاء التنظيمي، ودراسة لاوسون (Lawsin, 2008) مع الضغوط النفسية، ودراسة العامر (2007) مع الضغوط المهنية، ودراسة باركندي (2001) مع القيادة التربوية، ووجهة الضبط.

كما تناولت بعض الدراسات الروح المعنوية وعلاقتها مع بعض المتغيرات مثل دراسة عبدالله (2012) مع العلاقات الإنسانيّة، ودراسة السعايدة والدعجة (2010) مع خصائص المعلّم وخصائص المدرسة، ودراسة الكيلاني (2010) ودراسة رازا (Raza, 2010) مع المُناخ التنظيميّ، ودراسة فيشر (Fisher, 2010) مع الممارسة القياديّة، ودراسة جاكسون، وإدمنسون، وكومس (Jackson, Edmonson & Combs, 2009) مع الاحتراق النفسيّ، وتناولت بعض الدراسات الروح المعنوية واقعها ومصادرها مثل دراسة أبو سمره والطيطي وقاسم (2010)، ودراسة ماكنزي (Mackenzie, 2007)، ودراسة وشاح وهارون (2008)، ودراسة عساف وعساف (2006)، ودراسة سلامه (1995).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة وأهدافها فلم تجـد الباحثـة أي دراسـة بـين الدراسات السابقة التي وجدتها في قواعد البيانات، وملخصات الرسائل والدراسـات تناولـت العلاقة بين ضغوط العمل لدى مديري المدارس ومديراتها وبين الروح المعنوية لديهم ومـن وجهة نظرهم، وبهذا فتعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة حسب علم الباحثة فـي مجـال موضوعها.

وقد تمّت الإفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظريّ للدراسة الحاليّة، وفـي تطوير أداتي الدّراسة، والاطلاع على المعالجات الإحصائيّة، وتعرّف المراجع التي استخدمتها الدراسات السابقة، كما تمّت الإفادة من نتائج تلك الدراسات في مناقشة نتائج الدّراسة الحاليّـة من حيثُ أوجُهُ الاتفاق والاختلاف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة التي تم إعدادها وتطويرها لغايات جمع البيانات، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة الحالية، حيث تم وصف واقع ضغوط العمل الإداري والروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد، كما تم الكشف عن العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المرحلة الأساسية في محافظة إربد العاملين خلال العام الدراسي 2012/ 2013م، والبالغ عددهم (426) مديراً ومديرة، كان منهم (155) مديراً، و(271) مديرة في المدارس الأساسية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد بالأردن، وعددها ثماني مديريات، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس، وهي على النحو الآتي:

الجدول (1)

توزع مجتمع المدارس حسب المديريات والجنس في محافظة إربد

الرقم	المديرية	الذكور	الإناث	المجموع
1.	مديرية لواء قصبة إربد	47	63	110
2.	مديرية لواء بني كنانة	20	48	68
3.	مديرية لواء الأغوار الشمالية	19	24	43
4.	مديرية لواء المزار الشمالي	10	17	27
5.	مديرية لوائي الطيبة والوسطية	12	18	30
6.	مديرية لواء الرمثا	15	30	45
7.	مديرية لواء الكورة	19	47	66
8.	مديرية لواء بني عبيد	13	24	37
	المجموع	**155**	**271**	**426**

* المصدر: وزارة التربية والتعليم. (2013). قسم التخطيط التربوي في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من جميع مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. إذ تم اختيار نسبة (50%) من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال توزيعهم على أرقام زوجية وفردية واختيار الأرقام الزوجية كعينة للدراسة الحالية. وهو (215) مديراً ومديرة، حيث كان عدد المديرين (107) مديراً، وعدد المديرات (108) مديرة من مختلف المدارس في المديريات الآتية: مديرية لواء قصبة إربد، ومديرية لواء بني كنانة، ومديرية لواء الأغوار الشمالية، ومديرية لواء المزار الشمالي، ومديرية لوائي الطيبة الوسطية، ومديرية لواء بني عبيد، ومديرية لواء الكورة، ومديرية لواء الرمثا، والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات، وهي كما يأتي:

الجدول (2)

توزع أفراد عينة المديرين والمديرات لمحافظة إربد حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وعدد الطلبة المسجلين بالمدرسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	107	49.8
	انثى	108	50.2
	المجموع	**215**	**100.0**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	65	30.2
	دبلوم عالي	80	37.2
	دراسات عليا	70	32.6
	المجموع	**215**	**100.0**
الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	28.4
	من 5-10 سنوات	78	36.3
	أكثر من 10 سنوات	76	35.3
	المجموع	**215**	**100.0**
عدد الطلبة المسجلين بالمدرسة	أقل من 400 طالباً	36	16.7
	من 400-600 طالباً	75	34.9
	أكثر من 600 طالباً	104	48.4
	الكلي	**215**	**100.0**

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة بالكشف عن مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من جزئين هما ضغوط العمل، والروح المعنوية، وهما على النحو الآتي:

الاستبانة الأولى: استبانة ضغوط العمل

تم تطوير استبانة للكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة إربد من خلال الأدب النظري المتعلق بضغوط العمل، والدراسات السابقة ذات الصلة بهذا المتغير، مثل دراسة المخلافي (2010)، ودراسة حمايدة (2008)، ودراسة العامر (2007)، ودراسة خليفات والمطارنة، (2010)، ودراسة باركندي (2001)، ودراسة المعمري (2001)، ودراسة المشعان (2000)، ودراسة كيلي (Kelly, 1998). حيث تكونت الاستبانة من (56) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات هي: مجال ضغوط العمل على مستوى المديرية، وفقراته (1− 22)، ومجال ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة وفقراته (23− 42)، ومجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي وفقراته، (43− 55) انظر الملحق (1).

الاستبانة الثانية: استبانة الروح المعنوية

تم تطوير استبانة للكشف عن مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة إربد من خلال الأدب النظري المتعلق بالروح المعنوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بهذا المتغير، مثل دراسة عساف، عساف (2006)، ودراسة وشاح وهارون (2008)، ودراسة السعايدة والدعجه (2007)، ودراسة أبو سمره والطيطي وقاسم (2010)، ودراسة الجلابنة (2011)، حيث تكونت الاستبانة من (31) فقرة تقيس الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى المديرين، انظر الملحق (1).

صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية علـــى (14) عضو هيئة تدريس من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية في جامعات اليرموك، والجامعة الأردنية، وجامعة جدارا، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة عجلون الوطنية، انظر الملحق (3)، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، حيث تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقـــة (11) محكماً أو أكثر، أي ما نسبته (80%) من المحكمين أو أكثر. وكان من أهم تعـــديلات التي أشار إليها المحكمون ما يأتي:

- تم الحفاظ على عنوان الاستبانة، وعناوين مجالاتها وعددها، وهي ثلاثة مجالات.
- تعديل صياغة بعض الفقرات، وإعادة كتابتها لتكون أوضح، وتعبر عن هدف الدراسة.
- اقتصار بعض الفقرات على فكرة واحدة، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات لتـــشتمل على فكرة واحدة.
- حذف ست فقرات من استبانة ضغوط العمل من مختلف مجالات الاستبانة، حيث تم حذف فقرتين من المجال الأول، وثلاث فقرات من المجال الثاني، وفقرة واحـــدة مـــن المجـــال الثالث.
- حذف ثلاث فقرات من استبانة الروح المعنوية.

وفي ضوء تعديلات المحكمين فقد تكونت استبانة ضغوط العمل في صيغتها النهائيـــة من (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال ضغوط العمل على مستوى المديريـــة، وفقراته (1– 20)، ومجال ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة وفقراتـــه (21– 37)، ومجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي، وفقراته (38– 49)، وتم صياغة جميع الفقرات صياغة سلبية، واعتماد ميزان خماسي التدريج لإجابات المديرين على فقـــرات

الاستبانة. وتكونت استبانة الروح المعنوية في صيغتها النهائية من (28) فقرة تقيس الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى المديرين والمديرات، وتم صياغة جميع الفقرات صياغة إيجابية، باستثناء الفقرات (15، 16، 21، 25) واعتماد ميزان خماسي التدريج لإجابات المديرين والمديرات على فقرات الاستبانة، كما في الملحق (3).

ثبات أداة الدراسة

للتعرف إلى معامل ثبات الأداة، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test–retest وذلك عن طريق تطبيق الأداة على عينة من خارج عينة الدراسة من المديرين وعددهم (22) مديراً، ثم إعادة التطبيق بعد أسبوعين عليهم، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الثبات بين التطبيقين وكانت الدرجة الكلية للثبات بهذه الطريقة على استبانة ضغوط العمل (0.88)، وعلى استبانة الروح المعنوية (0.89) كما تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي على علامات القياس الأول لنفس العينة، وبلغ معامل الثبات لاستبانة ضغوط العمل (0.96)، وبلغ معامل الثبات الاستبانة الروح المعنية، (0.88) وتعد هذه المعاملات مقبولة لأغراض تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، والجدول (3) يبين معاملات الثبات وفق الطريقتين.

جدول (3)

معامل ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الاختبار وإعادته وطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	الاختبار وإعادته	الاتساق الداخلي
.1	ضغوط العمل على مستوى المديرية	0.87	0.92
.2	ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة	0.84	0.94
	ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي	0.86	0.89
ضغوط العمل ككل		**0.88**	

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس: وله فئتان: ذكر، وأنثى.
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: بكالوريوس، ودبلوم عالٍ، ودراسات عليا.
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- عدد الطلبة في المدرسة: أقل من 400 طالباً، ومن 400- 600 طالباً، وأكثر من 600 طالباً.

2. المتغيرات التابعة وهي:

- مستوى الضغوط العمل لدى المديرين، وله ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع.
- مستوى الروح المعنوية لدى المديرين، وله ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع.

إجراءات الدراسة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع الإجراءات التالية:

- الحصول على كتب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد (انظر الملحق، 4).
- الحصول على كتب تسهيل مهمة من مديريات التربية والتعليم لتطبيق الدراسة في المدارس الاساسية الحكومية في محافظة اربد (انظر الملحق، 5).
- تحديد مجتمع الدراسة والعينة.
- تطور أداة الدراسة والتأكد من دلالات صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.
- تطبيق الاستبانة، وقد استغرق وقت التطبيق شهراً واحداً، وجمعها، وإدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، وتحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS).
- تم تطبيق الاستبانة على (220) مديراً ومديرة في محافظة إربد، وكان عدد الاستبانات التي لم يتم استرجاعها (3) استبانات. بالإضافة إلى استبانتين غير صالحتين للتحليل لعدم اكتمال تعبئة الفقرات، وبهذا كان عدد العينة النهائي (215) مديراً ومديرة.
- استخلاص النتائج ومناقشتها.
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما سيتم التوصل إليه من نتائج.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى أو الدرجة.
- للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام تحليل التباين الرباعي للكشف عن الفروق الإحصائية لمتغيرات الدراسة الحالية وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وعدد الطلبة)، واختبار شيفيه (Scheffe`) للمقارنات البعدية.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والروح المعنوية لدى المديرين والمديرات.

وقد اعتمدت الباحثة تقسيم مستويات المقياس إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وقد تم حساب مدى كل من هذه المستويات الثلاث وفق المعادلة الآتية:

$$\text{المستوى} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون مستوى ضغوط العمل أو الروح المعنوية على النحو الآتي :

- المستوى المنخفض: (2,33 فأقل)
- المستوى المتوسط : (2,34 – 3,67)
- المستوى المرتفع : (3,68 – 5)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بأسئلة الدراسة الحالية، وتم عرضها حسب الأسئلة، وهي على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: "ما مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي	3.38	.66	متوسط
1	ضغوط العمل على مستوى المديرية	3.17	.64	متوسط
2	ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة	3.07	.76	متوسط
	الدرجة الكلية لضغوط العمل لدى المديرين	3.19	.63	متوسط

يبين الجدول (4) أن مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.19). بانحراف معياري (0.63)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.07-

3.38)، وجاء مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي في المرتبة الأولى بـأعلى متوسط حسابي بلغ (3.38)، بانحراف معياري (0.66)، تلاه في المرتبة الثانية مجال ضغوط العمل على مستوى المديرية بمتوسط حسابي بلغ (3.17)، بانحراف معياري (0.64)، بينما جاء مجال ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07)، بانحراف معياري (0.76).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: مجال ضغوط العمل على مستوى المديرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم في مجال ضغوط العمل على مستوى المديرية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ضغوط العمل على مستوى المديرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
19	أشكو من قلة كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة.	4.23	.83	مرتفع
17	يتميز يومي بكثرة الأعباء الإدارية الملقاه على عاتقي.	4.01	.91	مرتفع
16	يعد حجم العمل الذي أقوم به أكبر من اللازم.	3.83	1.09	مرتفع
18	يتطلب عمل المدير التعامل مع أشخاص من جهات مختلفة قد لا يحب التعامل معها.	3.66	.87	متوسط
8	تتعدد المهام المسندة إليّ من قبل المديرية.	3.60	.86	متوسط
1	أتضايق مما ألقاه من صعوبات في التعامل مع المديرية.	3.53	.75	متوسط
20	أواجه صعوبة في تفهم المديرية لمشاكل المدرسة.	3.52	.93	متوسط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	لا يلقى عملي ما يستحقه من تقدير لدى المديرية.	3.44	1.02	متوسط
6	حدود سلطتي في وظيفتي الحالية مبهمه.	3.32	1.17	متوسط
15	تقيم المديرية أدائي بشكل غير موضوعي.	3.30	1.04	متوسط
7	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.	3.24	.93	متوسط
11	تتجاهل المديرية جهودي التربوية.	3.19	.97	متوسط
9	تعد الإدارة عملاً روتينياً لا جديد فيه.	3.14	1.12	متوسط
10	تتيح لي المديرية فرصاً قليلة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.84	.95	متوسط
12	تكثر تدخلات المديرية بعملي.	2.73	.92	متوسط
2	تهدف زيارة المشرف التربوي إلى تصيد الأخطاء.	2.67	.85	متوسط
4	أعجز عن التعبير لرؤسائي عما أتعرض له من ضغوط عمل.	2.60	1.15	متوسط
5	يصعب فهم توجيهات المشرف التربوي المرتبطة بتطوير العملية التربوية.	2.33	.99	منخفض
13	انزعج من الزيارات المفاجئة للمشرف التربوي.	2.15	1.14	منخفض
14	أنزعج من كثرة مطالب المشرف التربوي.	1.97	.97	منخفض
الدرجة الكلية لمجال ضغوط العمل على مستوى المديرية		3.17	.64	متوسط

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.97- 4.23)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "أشكو من قلة كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "أنزعج من كثرة مطالب المشرف التربوي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.97). وبلغ المتوسط الحسابي لضغوط العمل على مستوى المديرية ككل (3.17).

ثانياً: ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم في مجال ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
29	يعاني الطلبة من ضعف الدافعية للتعلم.	3.69	.84	مرتفع
30	أعاني من ضعف استجابة الطلبة للتعليمات داخل المدرسة.	3.59	.86	متوسط
27	أشكو من قلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل.	3.57	.97	متوسط
32	تزيد تصرفات التلاميذ السلبية من ضغوط العمل علي.	3.44	.86	متوسط
23	الوقت المتاح لي أقل من متطلبات عملي.	3.28	1.01	متوسط
31	أشكو من كثرة الضجيج والصخب السائد في المدرسة.	3.28	1.02	متوسط
28	يتأخر بعض الطلبة عن موعد الحصص الأولى بشكل مستمر.	3.21	1.09	متوسط
37	تكثر الإجازات الطارئة والعارضة للمعلمين.	3.07	.89	متوسط
24	تضايقني بعض التصرفات الشخصية لزملائي.	3.03	1.00	متوسط
33	ضعف علاقات المعلمين بعضهم ببعض.	2.97	.96	متوسط
36	تقصير المعلمين بالمناوبة.	2.96	1.02	متوسط
22	أواجه صعوبة في التعامل مع زملائي في العمل.	2.88	1.03	متوسط
26	أنزعج من وجود الخلافات الشخصية في العمل بين الزملاء.	2.84	1.30	متوسط
35	أعاني من عدم التزام المعلمين بمواعيد الحضور والمغادرة.	2.84	1.02	متوسط
21	يعتقد المعلمون أنني لا أؤدي عملي بشكل جيد.	2.75	.92	متوسط
25	أجد صعوبة في ضبط العاملين في المدرسة.	2.45	1.32	متوسط
34	أجد صعوبة في تقييم أداء العاملين في المدرسة.	2.35	1.15	متوسط
	الدرجة الكلية لضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة	3.07	.76	متوسط

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.35– 3.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "يعاني الطلبة من ضعف الدافعية للتعلم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصها "أجد صعوبة في تقييم أداء العاملين في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.35). وبلغ المتوسط الحسابي لضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة ككل (3.07).

ثالثاً: ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم في مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
40	أعاني من ضعف الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة.	3.77	.80	مرتفع
39	تراجع اهتمام أولياء الأمور بمستوى أبنائهم التعليمي ومتابعتهم.	3.75	.64	مرتفع
46	أسعى لكسب تأييد المجتمع المحلي لبرامج وأنشطة المدرسة.	3.72	.97	مرتفع
44	تقدير أولياء الأمور لجهود الإدارة تجاه أبنائهم ضعيف.	3.40	1.07	متوسط
41	يزعجني تدخل بعض أولياء الأمور لتحقيق امتيازات خاصة لأبنائهم كتعديل العلامات.	3.38	.84	متوسط
49	يتميز المراجعون للإدارة بسرعة الانفعال.	3.35	1.11	متوسط
45	يتعمد بعض أولياء الأمور توجيه اللوم للإدارة بخصوص تدني مستوى أبنائهم.	3.33	1.02	متوسط
48	لا يمنحني أولياء الأمور ما أستحق من تقدير.	3.26	1.16	متوسط
47	تصعب عملية حل الصراعات بين المدرسة وأولياء الأمور بما يتصل بأبنائهم.	3.21	1.02	متوسط
42	ثقة أولياء الأمور بالإدارة ضعيفه.	3.16	1.05	متوسط
43	يزعجني النقد المستمر للإدارة من قبل أولياء الأمور.	3.14	1.05	متوسط
38	تواجهني صعوبات في تعاملي مع أولياء الأمور.	3.08	.90	متوسط
	الدرجة الكلية لضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي	3.38	.66	متوسط

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.08– 3.77)، حيث جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على "أعاني من ضعف الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، بينما جاءت الفقرة رقم (38) ونصها "تواجهني صعوبات في تعاملي مع أولياء الأمور" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.08). وبلغ المتوسط الحسابي لضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي ككل (3.38).

السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد تعزى لجنسهم، وخبراتهم، ومؤهلاتهم، وعدد الطلبة في مدارسهم ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي وعدد الطلبة المسجلين، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وعدد الطلبة المسجلين

المتغير	المستوى		ضغوط العمل على مستوى المديرية	ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة	ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي	ضغوط العمل ككل
الجنس	ذكر	س	3.28	3.20	3.55	3.32
		ع	.66	.84	.67	.68
	انثى	س	3.05	2.95	3.21	3.05
		ع	.61	.66	.60	.54
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.27	3.15	3.54	3.30
		ع	.68	.74	.60	.61
	دبلوم عالي	س	3.06	2.99	3.33	3.10
		ع	.60	.79	.78	.63
	دراسات عليا	س	3.18	3.08	3.28	3.17
		ع	.64	.76	.53	.63
الخبرة	اقل من 5 سنوات	س	3.14	2.98	3.26	3.12
		ع	.67	.77	.53	.65
	من 5-10 سنوات	س	3.01	2.93	3.37	3.07
		ع	.68	.72	.78	.65
	أكثر من 10 سنوات	س	3.35	3.28	3.49	3.36
		ع	.53	.76	.60	.55
عدد الطلبة	اقل من 400 طالباً	س	3.40	3.33	3.41	3.38
		ع	.65	.76	.53	.55
	من 400-600 طالباً	س	3.26	3.12	3.32	3.23
		ع	.56	.81	.67	.65
	اكثر من 600 طالباً	س	3.02	2.95	3.41	3.09
		ع	.66	.71	.69	.62

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وعدد الطلبة المسجلين.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول (9) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (10).

جدول (9)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وعدد الطلبة المسجلين على مجالات مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المجالات ضغوط العمل على مستوى:	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	المديرية	6.45	1	6.45	18.54	.00
هوتلنج=.129	العمل داخل المدرسة	7.66	1	7.66	14.63	.00
ح=.000	المجتمع المحلي	9.40	1	9.40	24.37	.00
المؤهل العلمي	المديرية	1.42	2	.71	2.04	.13
ويلكس=.928	العمل داخل المدرسة	.46	2	.23	.44	.64
ح=.017	المجتمع المحلي	2.74	2	1.37	3.56	.03
الخبرة	المديرية	2.04	2	1.02	2.94	.05
ويلكس=.937	العمل داخل المدرسة	2.61	2	1.30	2.49	.08
ح=.037	المجتمع المحلي	.70	2	.35	.91	.40
عدد الطلبة	المديرية	7.55	2	3.77	10.85	.00
ويلكس=.831	العمل داخل المدرسة	7.24	2	3.62	6.91	.00
ح=.000	المجتمع المحلي	1.67	2	.83	2.16	.11
الخطأ	المديرية	72.01	207	.34		
	العمل داخل المدرسة	108.44	207	.52		
	المجتمع المحلي	79.84	207	.38		
الكلي	المديرية	87.92	214			
	العمل داخل المدرسة	124.75	214			
	المجتمع المحلي	93.10	214			

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور على مجال ضغوط العمل على مستوى المديرية (3.28) بانحراف معياري (0.66) في حين كان للإناث (3.05) بانحراف معياري (0.61)، أما مجال العمل داخل المدرسة فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.20) بانحراف معياري (0.84)، في حين كان للإناث (2.95) بانحراف معياري (0.66)، أما مجال المجتمع المحلي فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.55) بانحراف معياري (0.67) في حين كان للإناث (3.21) بانحراف معياري (0.60)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في مجالي ضغوط العمل على مستوى المديرية وضغوط العمل داخل المدرسة ووجود فروق ذات دالة احصائياً في مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (11).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر الخبرة في جميع مجالات ضغوط العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر عدد الطلبة المسجلين في مجالي ضغوط العمل على مستوى المديرية وضغوط العمل داخل المدرسة وعدم وجود فروق دالة احصائياً في مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (12).
- وللكشف عن أثر الجنس، والمؤهل العملي، والخبرة، وعدد الطلاب المسجلين في المدرسة في مستوى ضغوط العمل الإداري ككل لدى مديري المدارس تم استخدام تحليل التباين الرباعي 4 way ANOVA والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وعدد الطلبة المسجلين على مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	7.55	1	7.55	22.13	.00
المؤهل العلمي	1.13	2	.56	1.66	.19
الخبرة	1.56	2	.78	2.29	.10
عدد الطلبة	5.07	2	2.53	7.43	.00
الخطأ	70.64	207	.34		
الكلي	84.22	214			

يتبين من الجدول (10) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 22.13 وبدلالة احصائية بلغت 0.00، وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 1.66 وبدلالة احصائية بلغت 0.19.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 2.29 وبدلالة احصائية بلغت 0.10.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر عدد الطلبة المسجلين، حيث بلغت قيمة ف 7.43 وبدلالة احصائية بلغت 0.00، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي

		المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالي
ضغوط العمل على	بكالوريوس	3.54		
مستوى المجتمع	دبلوم عالي	3.33	.21	
المحلي	دراسات عليا	3.28	*.26	.05

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المديرين من حملة البكالوريوس والمديرين من حملة الدراسات العليا، وجاءت الفروق لـصالح حملـة بكالوريوس.

جدول (12)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر عدد الطلبة المسجلين

المجال	مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	اقل من 400	من 400-600	اكثر من 600
ضغوط العمل على	اقل من 400	3.40			
مستوى المديرية	من 400-600	3.26	.14		
	اكثر من 600	3.02	*.38	*.24	
ضغوط العمل على	اقل من 400	3.33			
مستوى العمل داخل	من 400-600	3.12	.22		
المدرسة	اكثر من 600	2.95	*.39	.17	
ضغوط العمل ككل	اقل من 400	3.38			
	من 400-600	3.23	.15		
	اكثر من 600	3.09	*.29	.14	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أكثر من 600 طالباً من جهة وكل من اقل من 400 طالباً ومن 400- 600 طالباً من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح

كل من اقل من 400 طالباً ومن 400- 600 طالباً، في ضغوط العمل علـــى مـــستوى المديرية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين اقل من 400 طالباً وأكثر من 600 طالباً، وجاءت الفروق لصالح اقل من 400 طالباً في ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة، وفي ضغوط العمل ككل.

نتائج السؤال الثالث: "ما مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحـــسابية والانحرافـــات المعياريـــة لمستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	24	أتميز بالدقة والأمانة في عملي.	4.58	.57	مرتفع
2	7	أحافظ على ممتلكات المدرسة أثناء عملي.	4.54	.60	مرتفع
3	8	أصل إلى عملي في الوقت المحدد.	4.29	.77	مرتفع
4	6	اواظب على عملي دون تغيب.	4.20	.85	مرتفع
5	20	أجد السعادة في حل مشكلات الطلبة.	4.05	.72	مرتفع
6	9	مكانتي بين زملائي في العمل محترمة.	3.95	.82	مرتفع
7	12	تقوم علاقتي مع المعلمين على الاحترام المتبادل.	3.87	.87	مرتفع
8	17	أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.	3.81	.98	مرتفع
8	26	أعمل مع أصدقائي المعلمين في المدرسة بروح الفريق.	3.81	.88	مرتفع
10	23	أشعر بأن انتاجيتي في عملي مقبوله.	3.80	.87	مرتفع
11	16	يحمل اليوم المدرسي أعباء كثيرة.	3.78	1.25	مرتفع
12	2	أحس بالاستقرار المهني عندما أقوم بعملي.	3.76	1.04	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	13	أساعد المعلمين في حل مشكلاتهم المهنية.	3.75	.82	مرتفع
14	14	تمنحني مهنتي الثقة بنفسي وإثبات ذاتي.	3.66	1.00	متوسط
15	1	أشعر بأن مهنتي تدفعني إلى التفاؤل.	3.65	1.17	متوسط
16	11	أشعر بأني قريب من نفوس العاملين.	3.64	.80	متوسط
16	28	أهداف المدرسة مقبوله لدي.	3.64	.79	متوسط
18	27	يسمح لي عملي في المدرسة بتطوير نفسي مهنياً.	3.61	.93	متوسط
19	10	المركز الاجتماعي لمهنتي جيد.	3.58	.92	متوسط
20	22	أحرص على حضور ورش العمل والمؤتمرات التي تسهم في نموي المهني.	3.53	.92	متوسط
21	19	أجد بأن عملي مهم داخل وخارج المدرسة.	3.39	1.11	متوسط
22	3	أحب أن أتحدث عن عملي.	3.25	1.26	متوسط
23	21	أوجه الانتقاد لمدرستي.	3.14	1.35	متوسط
24	15	أجد اليوم المدرسي طويل.	3.00	1.50	متوسط
25	18	اشتاق إلى المدرسة عندما اتغيب عنها.	2.93	1.22	متوسط
26	5	أشارك في صنع السياسات المتبعة.	2.77	1.10	متوسط
27	4	أشعر بأن دخلي جيد.	2.75	1.10	متوسط
28	25	أشعر بالندم لعملي في مهنتي.	2.49	1.23	متوسط
		الدرجة الكلية للروح المعنوية	3.62	.50	متوسط

يبين الجدول (13) أن مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.50)، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "أتميز بالدقة والأمانة في عملي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.58)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) ونصها "أحافظ على ممتلكات المدرسة أثناء عملي" بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) ونصها "أصل إلى عملي في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي رقم (4.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "أشعر بالندم لعملي في مهنتي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.49). وبلغ المتوسط الحسابي للروح المعنوية ككل (3.62).

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد تعزى لجنسهم، وخبراتهم، ومؤهلاتهم، وعدد الطلبة في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد حسب متغيرات جنس المدير والخبرة والمؤهل العلمي وعدد الطلبة المسجلين، والجدول (14) أدناه يبين ذلك .

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد حسب متغيرات جنس المدير والمؤهل العلمي والخبرة وعدد الطلبة المسجلين

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.53	.56	107
	انثى	3.70	.42	108
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.55	.48	65
	دبلوم عالي	3.77	.55	80
	دراسات عليا	3.50	.42	70
الخبرة	اقل من 5 سنوات	3.60	.44	61
	من 5-10 سنوات	3.75	.50	78
	أكثر من 10 سنوات	3.49	.53	76
عدد الطلبة	اقل من 400 طالباً	3.59	.49	36
	من 400-600 طالباً	3.56	.50	75
	اكثر من 600 طالباً	3.66	.50	104
المجموع		3.62	.50	215

يبين الجدول (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد بسبب اختلاف

فئات متغيرات جنس المدير والمؤهل العلمي والخبرة وعدد الطلبة المسجلين، ولبيـــان دلالـــة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (15).

جدول رقم (15)

تحليل التباين الرباعي لأثر جنس المدير والمؤهل العلمي والخبرة وعدد الطلبة المسجلين على مستوى الروح المعنوية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.63	1	1.63	7.28	.00
المؤهل العلمي	2.64	2	1.32	5.87	.00
الخبرة	1.14	2	.57	2.54	.08
عدد الطلبة	.93	2	.46	2.07	.12
الخطأ	46.54	207	.22		
الكلي	53.70	214			

يتبين من الجدول (14) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمـــة ف 7.285 وبدلالة احصائية بلغت 0.00. وجاءت الفروق لصالح الإناث، حيث بلـــغ المتوسط الحسابي (3.7) في حين بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.53).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 5.87 وبدلالة احصائية بلغت 0.00. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحـــصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين فـــي الجدول (16).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغـــت قيمة ف 2.54 وبدلالة احصائية بلغت 0.08.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر عدد الطلبة المسجلين، حيث بلغت قيمة ف 2.07 وبدلالة احصائية بلغت 0.12.

جدول (16)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي على الروح المعنوية ككل

		المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالي	دراسات عليا
الروح المعنوية	بكالوريوس	3.55			
	دبلوم عالي	3.77	*.23		
	دراسات عليا	3.50	.05	*.27	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المديرين الحاصلين على درجة دبلوم عالي من جهة، وكل من بين المديرين الحاصلين على درجة بكالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح دبلوم عالي.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين ضغوط العمل والروح المعنوية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل والروح المعنوية، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ضغوط العمل والروح المعنوية

المجال	الارتباط	الروح المعنوية
ضغوط العمل على مستوى المديرية	معامل الارتباط ر	-.65
	الدلالة الإحصائية	.00
	العدد	215
ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة	معامل الارتباط ر	-.65
	الدلالة الإحصائية	.00
	العدد	215
ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي	معامل الارتباط ر	-.66
	الدلالة الإحصائية	.00
	العدد	215
ضغوط العمل ككل	معامل الارتباط ر	-.71
	الدلالة الإحصائية	.00
	العدد	215

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).
** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (17) وجود علاقة عكسية دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية لضغوط العمل و الدرجة الكلية للروح المعنوية، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.71-) وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما وجدت علاقة ارتباطية سلبية بين جميع مجالات ضغوط العمل مع مستوى الروح المعنوية لدى المديرين، حيث بلغ معامل الارتباط بين مجال ضغوط العمل على مستوى المديرية (0.65-) وهي دالة احصائياً عن مستوى الدلالة (0.05)، وكان معامل الارتباط بين ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة مع مستوى الروح المعنوية (0.65-)، وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي مع مستوى الروح المعنوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.66-) وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بأسئلة الدراسة الحالية، وتم عرضها حسب الأسئلة، وهي على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: "ما مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم؟".

كشفت نتائج هذا السؤال أن مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، وجاء مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال ضغوط العمل على مستوى المديرية، بينما جاء مجال ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة في المرتبة الأخيرة.

تشير نتيجة الدراسة الحالية في هذا السؤال إلى وجود وجود ضغوط في العمل الإداري والتربوي يتعرض لها مديرو المدارس الأساسية في مدارس محافظة إربد، ولكن هذه الضغوط لم تصل إلى الحد الذي يعيق العمل الإداري لدى مديري المدارس، إنما تصل الضغوط إلى الحد المعقول والطبيعي من الضغوط التي يتعرض لها أي موظف في دائرة حكومية، وخاصة في قطاع التربية والتعليم.

فهذه النتيجة تحمل بين طياتها معاني الإيجابية، حيث إن الضغوط التي تعرض لها مديروا المدارس في محافظة إربد لم تصل إلى الدرجة المرتفعة، التي تعطل العمل الإداري،

وتؤدي إلى الاضطرابات النفسية والسلوكية لدى المدير حيث جاء مستوى ضغوط العمل الإداري متوسطاً.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى صحة العمل التنظيمي الذي يمارس في المدارس عينة الدراسة، حيث يقوم المدير بممارسة الأنماط القيادية التشاركية والإيجابية، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تقوم على توفير مبادئ العلاقات الإنسانية والتشاركية في صناعة القرار واتخاذه وتنفيذه، وهذا له دور كبير في تخفيف العبء على المدير أو المديرة مما يؤدي إلى تقليل مستوى ضغوط العمل لدى المديرين والمديرات.

وربما تعود نتيجة الدراسة الحالية إلى الخبرة الإدارية التي يتمتع بها مدير المدرسة، وتنوع الخبرات والمواقف التي مرّ بها أدت إلى ارتفاع مستويات إدارة الضغوط لدى مدير المدرسة، مما أدى إلى تدني مستويات ضغوط العمل لتصل إلى الدرجة المتوسطة وهي ضمن مستويات الضغط الطبيعية والتي تدل على سلامة المنظمة التعليمية، وصحة المنظمة التنظيمية.

كما قد يفسر السبب في هذه النتيجة إلى الإعداد والتأهيل التربوي السليم الذي يخضع له مدير المدرسة سواء قبل الخدمة الإدارية أم أثناءها، والتي تؤثر على مقدرات مديري المدارس ومديراتها في إدارة ضغوط العمل في مختلف مستوياتها، وتساعدهم في المحافظة على مستويات مقبولة من ضغوط العمل.

وتعزو الباحثة المستوى المتوسط لضغوط العمل لدى مديري المدارس ومديراتها بأنه يعود إلى انشغال المدير بالعمل الإداري، وتدني مستويات اتصاله المباشر مع الطلبة، مما يؤدي إلى بعده عن الضوضاء والإزعاج، ومشاكل الطلبة، وتفويض هذه الصلاحيات إلى المرشد التربوي، والمعلم والمساعدين، لتفرغ المدير للعمل الإداري والإشرافي والتوجيهي،

والاجتماعي، وهذا يؤدي إلى وجود مستويات من ضغوط العمل لكنها ليست بالمستوى المرتفع الذي يعيق عمل المدير، ويؤدي إلى اضطرابه سلوكياً ونفسياً، وقد يعزى هذا التفسير ارتفـاع مستويات ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي مقارنة بالمجالات الأخرى.

وقد جاء مجال ضغوط العمل المتعلقة بمستوى المجتمع المحلي بالمرتبة الأولى، أمـا ضغوط العمل داخل المدرسة بالمستوى الأخير، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى طبيعة العمل الذي يقوم به المدير، حيث إن أغلب أعمال المدير متعلقة بالجوانب الاجتماعيـة التـي يتواصل المدير من خلالها بالمجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة، ومواجهة مشكلات الطلبـة التي في المدرسة من خلال أولياء أمورهم، وهذا السبب أدى إلى حصول مجال ضغوط العمل المتعلقة بالمجتمع المحلي بالمرتبة الأولى.

أما بالنسبة لحصول مجال ضغوط العمل المتعلقة بالعمل داخل المدرسة على المرتبة الأخيرة فقد يعود السبب وراء هذه النتيجة إلى تفويض المـدير الـصلاحيات الداخليـة فـي المدرسة إلى عدة جهات داخلية من أهمها المعلمون ومربو الصفوف، والمساعدون، والمرشد المدرسي، حيث لا يصل الطالب إلى مدير المدرسة إلا بعد تخطي هـذا التسلـسل الإداري، وبهذا لن تحول إلى المدير حالات من الطلبة إلا للضرورة القصوى، وبهذا فإن بعد المدير عن المشكلات المدرسية المتعلقة بالطلبة والمعلمين، ووجود المساعدين كمفوضين عـن المـدير يساعد على تدني مستويات ضغوط العمل المتعلقة بالعمل داخل المدرسـة، لتـصبح بالرتبـة الأخيرة.

وبالنسبة لفقرات مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي والذي جاء مجالها بالمرتبة الأولى فقد جاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على "أعاني من ضعف الصلة بـين

أولياء الأمور والمدرسة" في المرتبة الأولى بينما جاءت الفقرة رقم (38) ونصها "تـواجهني صعوبات في تعاملي مع أولياء الأمور" بالمرتبة الأخيرة.

لقد تبين من خلال هذه النتيجة معاناة المدير من تدني مستويات الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ولكنه لا يواجه أي مشكلة في عملية الاتصال أو التعامل مع أوليـاء الامور، وهذا يدل على الكفاية المهنية لدى المديرين، والحجة القوية، وأساليب الحوار والنقاش مع الآخر.

وبالنسبة لفقرات مجال ضغوط العمل على مستوى المديريـة والـذي جـاء مجالهـا بالمرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "أشكو من قلة كفاية الاعتمـادات المالية المخصصة للمدرسة" في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "أنزعج من كثرة مطالب المشرف التربوي" بالمرتبة الأخيرة.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مطالب المشرف التربوي لا تتعلق في الغالب بـالإدارة وعمل المدير، وإنما تتعلق بالمعلمين وأدائهم في التدريس، فلا تكون هذه المطالـب مباشـرة لمدير المدرسة وإنما تكون من خلال المدير إلى المعلمين.

وقد يعود السبب إلى محدودية الموازنة العامة التي توضع للمدرسة في بدايـة العـام الدراسي مقارنة بالنفقات الإدارية والتربوية التي تفرضها متطلبات العملية التعليمية، كما قـد تعزى النتيجة إلى محدودية الموارد المالية التي تعود على المدرسة لعدم وجود مشاريع خاصة تنفق بها المدرسة على متطلبات العملية التربوية، والتي تعجز عنها وزارة التربية والتعليم.

وبالنسبة لفقرات مجال ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة والذي جاء مجالها بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "يعاني الطلبة من ضعف

الدافعية للتعلم" في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصها "أجد صعوبة في تقييم أداء العاملين في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة.

تشير نتيجة هذه الدراسة على تدني مستويات الدافعية التعليمية لدى الطلبة، وهذا شعور عام لدى الطلبة في المدارس الحكومية، ولعل السبب في هذه النتيجة يعود إلى عدة أسباب من أهمها، عدم اهتمام أولياء الامور بالدرجة الكافية، وإرهاق الطلبة بالمواد الدراسية الكثيرة، وصعوبة بعض المباحث الدراسية على الطلبة، والتقليد والنمطية التي تمارس من قبل المعلمين في تدريسهم للطلبة، بالإضافة إلى ارتفاع مستويات البطالة في المجتمع المحلي، مما أدى إلى تدني مستويات الدافعية للتعليم لدى الطلبة.

أما مجيء الفقرة رقم (34) بالمرتبة الأخيرة في هذا المجال، فهذا يعود إلى اتباع المدير لقواعد محددة وواضحة في تقييمه للمعلمين، حيث وضعت وزارة التربية والتعليم نموذجاً لتقييم أداء الموظفين بالمدرسة، ويشتمل هذا الأنموذج على مهارات سلوكية واضحة ومحددة ترشد المدير إلى تقييم المدير للمعلمين بطريقة سهلة وواضحة، مما يقلل مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس في هذا المجال.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية في إجابة هذا السؤال مع نتائج دراسة الرشيدي (2011) دراسة المخلافي (2010)، ونتائج دراسة خليفات والمطارنة (2006) ومع نتائج دراسة باركندي (2001)، ونتائج دراسة لاوسون (Lawsin, 2008)، ونتائج دراسة ثومبسون (Thomson, 2008) إذ توصلت نتائجها إلى أن درجة ضغوط العمل متوسطة، وهذه النتائج تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية.

واختلفت نتائج الدراسة في هذا السؤال مع نتائج دراسة حمايدة (2008) العمري (2001) كلجور (Kilgore, 1999) إذ أظهرت النتائج أن ضغوط العمل التي تواجه معلمي

المرحلة الثانوية كانت بمستوى مرتفع. وهذه النتائج تختلف مع نتيجة الدراسة الحالية، إذ أظهرت نتيجة الدراسة الحالية أن الضغوط كانت متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد تعزى لجنسهم، وخبراتهم، ومؤهلاتهم، وعدد الطلبة في مدارسهم؟

توصلت الدراسة الحالية فيما يتعلق بسؤال الفروق الإحصائية لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي وعدد الطلبة المسجلين إلى عدة نتائج، وقد تم مناقشة هذه النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة حسب متغيرات هذا السؤال، وذلك على النحو الآتي:

- **متغير الجنس**

كشفت نتائج السؤال الحالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في مستوى ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها وفي جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الذكور، مما يدل على أن المديرين لديهم مستويات أعلى من المديرات في ضغوط العمل الإداري.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن حجم المشكلات في مدارس الذكور أكثر منها في مدارس الإناث، كما أن حجم الضغوطات التي تمارس على المدير في مدارس الذكور أكثر منها في مدارس الإناث، وهذا يعود إلى اختلاف النوع الاجتماعي بين الذكور والإناث، وميل الطلاب الذكور إلى المشكلات المدرسية والإخلال بالنظام المدرسي أكثر من ميل الطالبات الإناث للإخلال بالنظام المدرسي، كما أن حجم المراجعين لدى المديرين في مدارس الذكور أكثر منها لدى مدارس الإناث، لأن المشكلات عند الذكور أكثر منها عند الإناث، ويترتب عليها ارتفاع مستوى الضغوط لدى المديرين أكثر منه لدى المديرات.

اتفقت نتائج هذا السؤال في متغير الجنس مع نتائج دراسة حمايدة (2008)، ونتــائج دراسة ريدنج (Reading, 1999) التي أشارت إلى وجود فروق إحصائية تعزى إلى الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور في مستوى ضغوط العمل.

اختلفت نتائج هذا السؤال في متغير الجــنس مــع نتــائج دراســة كيــرك باتريــك (Kirkpatrick, 2010)، ونتائج دراسة المشعان (2000) التي أشارت إلى وجود فروق في تصورات مديري المدارس تعزى إلى الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

كما اختلفت نتائج هذا السؤال في متغير الجنس مع نتائج دراسة الرشــيدي (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في تصورات مديري المدارس تعزى إلى الجنس.

- **متغير المؤهل العلمي**

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثــر المؤهــل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي، وكانت الفروق بين بكالوريوس ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس.

وتدل هذه النتيجة على أن ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون الأقــل مــؤهلاً علمياً، أكثر منها لدى المديرين والمديرات الأكثر مؤهلاً علمياً، وهذا يعود إلى أن منظومــة المعارف التي يمتلكها المديرون والمديرات الاكثــر مؤهــل علمــي تــساعدهم علــى إدارة ضغوطات العمل، وممارسة الأنماط القيادية والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تخفف من ضغوط العمل الإداري، لذا فإن مديري المدارس الأعلى مؤهلاً علمياً ساعدتهم مؤهلاتهم علــى إدارة الضغوط مما جعلته أقل مما هي لدى المديرين الأقل مؤهلاً علمياً.

اتفقت نتائج هذا السؤال في عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية مع نتائج دراسة حمايدة (2008) باركندي (2001) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **متغير الخبرة**

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين والمديرات يواجهون ضغوطاً في العمل على درجة متساوية مع اختلاف خبراتهم الإدارية والوظيفية، وأن عامل الخبرة وسنوات الخدمة في الإدارة لم يكن له أي تأثير على ضغوط العمل.

ولربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى تشابه بيئات العمل الإداري لدى مديري المدارس على اختلاف خبراتهم الإدارية، وأن المديرين والمديرات على اختلاف خبراتهم وتفاوت سنوات خدمتهم يتلقون دورات تدريبية في الإدارة متشابهة مما تجعل من إدارة ضغوطهم للعمل في درجات متساوية.

كما قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى إرجاع أسباب ضغوط العمل إلى عوامل شخصية في المدير، وسماته الشخصية، ومقدرته على إدارة الضغوط في بيئة العمل، وربما تعتمد الضغوط في العمل على حجم العمل والعبء الوظيفي، مما يقصي عوامل الخبرة الإدارية وعلاقته في ضغوط العمل جانباً مقابل غيرها من العوامل الداخلية والخارجية.

اتفقت نتائج هذا السؤال في عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية مع نتائج دراسة باركندي (2001) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

اختلفت نتائج هذا السؤال في عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية مع نتائج دراسة العمري (2001)، ونتائج دراسة المشعان (2000) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

- **متغير عدد الطلبة المسجلين**

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر عدد الطلبة المسجلين في جميع المجالات باستثناء مجال ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي، حيث كانت الفروق بين أقل من 400 وأكثر من 600، وجاءت الفروق لصالح أقل من 400في ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة، وفي ضغوط العمل ككل.

تشير نتيجة هذه الدراسة إلى أن المدارس الصغيرة التي يقل عدد الطلبة فيها عن (400) طالباً وطالبة يرتفع فيها مستوى ضغوط العمل أكثر من المدارس الكبيرة التي تزيد عن هذا العدد، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى ممارسة مدير المدرسة مهارات التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات في المدارس الكبيرة التي تزيد عن 400 طالباً أو طالبة، لأن المدارس الكبيرة يزيد فيها عدد المساعدين للمدير، بالإضافة إلى ارتفاع عدد المعلمين، مما يسهل على المدير توزيع الصلاحيات والمسؤوليات المهنية عليهم، وهذا يؤدي إلى انخفاض حجم المسؤولية على المدير واقتصار دوره على التوجيه والإشراف والمتابعة، بالإضافة إلى قيامه بالدور الاجتماعي للمدرسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى ضغوط العمل الإداري مقارنة بالمدارس التي تقل عن 400 طالب أو طالبة، حيث يقل عدد المعلمين فيها، ويكون للمدير مساعد واحد، مما يزيد من العبء الوظيفي عليه، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى ضغوط العمل الإداري على المدير.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية في هذا المتغير مع نتائج دراسة كيلي (Kelley, 1998) إذ أشارت نتائجها إلى أن مديري المدارس المتوسطة التي تضم عدداً أقل من الطلاب أكثر تعرضاً للضغوط من غيرهم في المراحل الأخرى، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية

واختلفت نتائج هذه الدراسة في متغير عدد الطلبة مع نتائج دراسة ريدنج (Reading,1999) حيث أشارت إلى وجود فروق إحصائية بين مديري المدارس الثانوية والابتدائية، ولصالح المدارس الثانوية، وهذه النتيجة تختلف مع نتائج الدراسة الحالية حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية أن مديري المدارس الأقل عدداً أكثر تعرضاً للضغوط أكثر من غيرهم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: "ما مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، حيث جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "أتميز بالدقة والأمانة في عملي" في المرتبة الأولى، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) ونصها "أحافظ على ممتلكات المدرسة أثناء عملي"، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) ونصها "أصل إلى عملي في الوقت المحدد"، بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "أشعر بالندم لعملي في مهنتي" بالمرتبة الأخيرة.

تشير نتيجة هذا السؤال إلى وجود مستوى من الروح المعنوية لدى المديرين والمديرات، ولكن هذا المستوى لم يرقَ إلى المستوى المقبول تربوياً، والذي يساعد المدير على القيام بواجباته الوظيفية والإدارية والتربوية على الوجه المطلوب، وبكفاءة عالية.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف طموحات المديرين والمديريات حول وظيفة المدير، والواقع الفعلي لهذه الوظيفة من النواحي المادية والاجتماعية، والإدارية، حيث إنّ المدير راتبه لا يزيد عن المعلم إلا بالعلاوة الإدارية التي لا تذكر لتدنيها، وعدم مناسبتها مع مكانة المعلم ومركزه الذي ينبغي أن يكون، أما بالنسبة للمكانة الاجتماعية فقد تراجع دور المدير الاجتماعي، عما كان سابقاً، وبالتالي تراجعت مكانته الاجتماعية، وهذه الأسباب أدت إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المديرين والمديرات.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى تنوع واجبات المدير ومهماته في المدرسة، حيث يشمل أداء المدير النواحي الإدارية، والنواحي الاجتماعية، والنواحي الإشرافية، وغيرها، وهذا التنوع يزيد من العبء الوظيفي على مدير المدرسة، مما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية لديه إلى المستوى المتوسط.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية في وجود مستوى متوسط للروح المعنوية لدى المديرين مع نتائج دراسة عبدالله (2012)، ونتائج دراسة السعايدة والدعجة (2010)، ونتائج دراسة الكيلاني (2010)، ونتائج دراسة عمران (2005)، إذ كشفت نتائج تلك الدراسات عن درجة متوسطة في الروح المعنوية، وهذه النتائج تتفق مع نتيجة الدراسة الحالية حيث أشارت نتيجة الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد.

واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة فيشر (Fisher, 2010)، ونتائج دراسة الجلابنة (2011)، ونتائج دراسة جاكسون، وإدمنسون، وكومس (Combs, Jackson, Edmonson & 2009)، ونتائج دراسة أبو سمره والطيطي وقاسم (2008)، ونتائج دراسة ماكنزي (Mackenzie, 2007) التي كشفت عن مستوى مرتفع في مستوى

الروح المعنوية. كما اختلفت مع نتائج دراسة عساف وعساف (2006) ونتيجة دراسة سلامه (1995) إذ دلت النتائج أن مستوى الروح المعنوية كان منخفضاً.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فـروق ذات دلالـة احـصائية (α = 0.05) بـين المتوسطات الحسابية للروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد تعزى لجنسهم، وخبراتهم، ومؤهلاتهم، وعدد الطلبة في مدارسهم؟

توصلت الدراسة الحالية فيما يتعلق بسؤال الفروق الإحـصائية لمتغيـرات الجـنس والخبرة والمؤهل العلمي وعدد الطلبة المسجلين إلى عدة نتائج، وقد تم مناقشة هـذه النتـائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة حسب متغيرات هذا السؤال، وذلك على النحو الآتي:

- **متغير الجنس**

كشفت نتائج هذا السؤال في متغير الجنس وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي مستوى الروح المعنوية لدى المديرين تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

تشير هذه النتيجة إلى أن الروح المعنوية لدى الإناث تزيد عنها لدى الذكور، ويعـود هذا إلى حجم المسؤوليات الأسرية والاجتماعية الملقاة على عاتق المديرين، والتي تتطلب منهم التزامات مادية قد لا تفي العلاوة الإدارية للقيام بتلك الأعباء، مما يترتب عليه انخفاض الروح المعنوية مقارنة مع المديرات اللواتي لا يتحملن العديد من المسؤوليات المادية التي يتحملهـا المدير، وهذا قد يكون سبب لوجود فروق احصائية تعزى للإناث في مستوى الروح المعنوية، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى المديرات أكثر منه لدى المديرين.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية في متغير الجنس مع نتائج دراسة الدعجه والـسعايدة (2010)، ونتائج دراسة أبو سمره والطيطي وقاسم (2008)، ونتائج دراسة عمران (2005)، ونتيجة دراسة سلامه (1995) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية

تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتائج تختلف مع نتائج الدراسة الحالية إذ أظهرت وجود فــروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

كما اختلفت مع نتائج دراسة عساف وعساف (2006) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى لمتغير جنس المعلم حيث تبين أن لدى المعلمين روحاً معنويةً أعلى من المعلمات، هذه النتيجة تختلف مع نتيجة الدراسة الحاليــة إذ أظهــرت النتائج وجود فروق احصاية لصالح الإناث، وكان في دراسة عساف لصالح الذكور.

- **متغير المؤهل العلمي**

كشفت نتائج هذا السؤال في متغير المؤهل العلمي وجود فروق ذات دلالة إحــصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وكانت الفروق بين دبلوم عالي من جهة وكل مــن بكــالوريوس ودراسات عليا من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح دبلوم عالي.

وتدل نتيجة هذه الدراسة أن الروح المعنوية كانت لدى المــديرين والمــديرات مــن أصحاب المؤهل التربوي الدبلوم العالي أعلى منها لدى المديرين والمديرات مــن أصــحاب المؤهلات العليا مثل الماجستير وغيرها، أو أصحاب المؤهل الأقل مثل البكالوريوس.

ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أن أنسب المؤهلات التي تتوافــق مــع المــديرين والمديرات هي الدبلوم العالي بعد البكالوريوس، حيث أن هذا المؤهل ليس بالمتدني، أو العالي الذي يكون فيه طموح صاحبه عالياً يتناسب مع مؤهله، لذا كانت الفروق لصالح مؤهل الدبلوم العالي.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية في متغير الخبرة مع نتائج دراســة عمــران (2005) ونتيجة دراسة سلامه (1995) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحــصائية. كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية في متغير الخبرة مع نتــائج دراســة الــسعايدة والدعجــة

(2010) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المؤهل الأقل.

- **متغير الخبرة**

كشفت نتائج هذا السؤال في متغير الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة، مما يدل على أن المديرين والمديرات مهما اختلفت خبراتهم الوظيفية وسنوات خدمتهم في الإدارة التربوية فإن مستوى الروح المعنوية لديهم متوافق، فلم يؤثر اختلاف سنوات الخبرات في روحهم المعنوية.

وربما تعود هذه النتيجة إلى اتفاق البيئة الوظيفية وتشابهها بين المديرين والمديرات من حيث الظروف والأعباء الوظيفية على اختلاف خبراتهم الوظيفية وسنوات الخدمة التي يقضونها في عملهم الإداري.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية في متغير الخبرة مع نتائج دراسة عمران (2005) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

- **متغير عدد الطلبة المسجلين**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر عدد الطلبة المسجلين، مما يدل على أن تشابه مستويات الروح المعنوية لدى المديرين والمديرات باختلاف أنواع مدارسهم التي يديرونها من حيث عدد الطلبة المسجلين فيها، سواء أكانت تلك المدارس تضم أعداداً كبيرةً، أم أعداداً قليلةً.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى اعتماد مستوى الروح المعنوية لدى المديرين والمديرات على أسباب وظيفية تتعلق بمكانة الوظيفة الإدارية لمدير المدرسة، وهذا لا علاقة له بعدد الطلبة بالمدرسة سواء أكان كثيراً أم قليلاً، فالمدير ومكانته الوظيفية واحدة لأنه مديرٌ أينما كان، مهما اختلف عدد الطلبة في مدرسته.

كما قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن الروح المعنوية متعلقة بالخصائص الشخصية لمدير المدرسة، ومؤهلاته العلمية، وما يترتب عليها من مستويات في طموح المدير نحو المكانة الإدارية والوظيفية التي يرغب بها، وهذا بعيد تماماً عن عدد الطلبة في المدرسة سواء أكان كثيراً أم قليلاً؛ لذا فإن نتيجة هذا السؤال أظهرت عدم وجود فروق إحصائية في متغير عدد الطلبة المسجلين بالمدرسة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05) بين ضغوط العمل والروح المعنوية.

كشفت نتائج هذا السؤال وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين ضغوط العمل والروح المعنوية، وهذه النتيجة تشير إلى أن المديرين والمديرات الذين يواجهون ضغوطاً مرتفعة في العمل فإن مستوى روحهم المعنوية تقل، والعكس كذلك فإن انخفاض مستويات ضغوط العمل لدى المديرين والمديرات تؤدي إلى ارتفاع في مستوى الروح المعنوية لديهم.

وبما أن الروح المعنوية حالة نفسية تدفع الفرد للعمل، وتساعده على القيام بأعباء الوظيفية فإن المؤثرات النفسية التي يتعرض لها الفرد، والظروف الوظيفية التي توجه المدير أو المديرة وتشكل ما يسمى بضغوط العمل تؤثر بشكل واضح وجلي على روحه المعنوية التي تدفعه للعمل.

وإذا تعرض المدير أو المديرة لضغط في وظيفته الإدارية والتربوية من مختلف الجهات سواء من العاملين أم الطلاب أم المجتمع المحلي أم الإدارات العليا، فإن هذا الضغط يؤثر على روح المدير المعنوية عكسياً، حيث إن ارتفاع الضغوط يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الضغوط يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية.

توصيات الدراسة:

كشفت الدراسة الحالية عن مجموعة من النتائج، وفي ضوء هذه النتائج فإن الباحثـــة توصي بما يأتي:

- توصلت نتائج الدّراسة الحالية إلى أن مستوى ضغوط العمل متوسطة، ممـــا يـــدل علـــى وجود الضغوط في الوظائف الإدارية، وفي ضوء ذلك توصي الباحثة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد محاولة تقصي أسباب ومصادر تلك الضغوط، واقتراح أساليب للتخفيف منها.
- توصلت نتائج الدّراسة الحالية إلى أن مستوى الروح المعنوية متوسطة، مما يـــدل علـــى مؤشرات سلبية للروح المعنوية لدى المديرين حول عملهم الإداري، وهـــذا يـــؤثر علـــى فعاليتهم الإدارية، مما يتوجب على المسؤولين والقادة التربويين في مديريات التربية وضع إجراءات عملية لرفع الروح المعنوية لدى المديرين من خلال البحث عن العوامل الداخلية والخارجية لرفع الروح المعنوية، مثل تفعيل نظام الحوافز المادية، ومثل إشراكه بفاعليـــة في صياغة القرارات المتعلقة بالإدارة المدرسة.
- عقد دورات تدريبية للمديرين على مهارات إدارة الضغوط في العمل، والتعـــرف علـــى الأساليب العملية في إدارة ضغوط العمل الإداري.
- محاولة القائمين على العملية الإدارية والتربوية الرفع من المستوى المادي لمدير المدرسة، لما له من علاقة قوية برفع الروح المعنوية للمدير، وإعادة كيانه الاجتماعي لما لـــه مـــن تأثير على الروح المعنوية وضغوط العمل.

- ضرورة إجراء دراسات تحاول الكشف عن الأسباب والمعوقات والظروف الإدارية والوظيفية التي تؤثر على الروح المعنوية للمديرين، بالإضافة إلى تأثيرها على ضغوط العمل لدى المدير.
- ضرورة إجراء دراسات تحاول الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل مع متغيرات أخرى ذات صلة بمدير المدرسة، ودراسات حول الروح المعنوية وعلاقتها بمتغيرات إدارية وتنظيمية وشخصية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

ابن منظور، محمد. (1994). **لسان العرب**، بيروت: دار جاد للنشر والتوزيع.

أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد وقاسم، جميلة. (2010). واقع الممارسات الإدارية لـدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، 2، (18): 116- 143.

أحمد، أحمد. (2002). **العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية**، الإسكندرية: دار الوفاء.

إدريس، ثابت والمرسي، جمان الدين. (2002). **السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**. عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

اندرودي سيزلاقي، ومارك جي والاس. (1990). **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض.

باركندي، هانم. (2001). ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لـدى مديرات المدارس بمحافظة جدة. **مجلة رسالة الخليج العربي**، العدد 89، ص 71- 72.

البدري، طارق. (2005). **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية**. عمان: دار الثقافة.

بطاح، أحمد. (2001). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، الأردن: دار الشروق للنشر.

جاد الرب، سيد. (2005). **السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**. مطبعة العشري.

جرينبرج، بيرالد وبارون، روبرت. (2004). **إدارة السلوك في المنظمات**. تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي عيسوي، دمشق: دار المريخ للنشر.

جلاب، إحسان. (2011). **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء، عمان.

الجلابنة، مصطفى. (2011). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، 1، (4): 189 – 228.

جلده، سامر. (2009). **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي. (2000). **سلوك تنظيمي**، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الحايك، هيام. (2000). **مستويات الاحتراف النفسي لدى معلمي الحاسوب في المدارس الحكومية الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حريم، حسن. (2004). **السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، راوية. (2003). **السلوك التنظيمي المعاصر**. الدار الجامعية.

حمادات، محمد. (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمايدة، علا. (2011). مستوى ضغوط العمل عند معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الأردن والمشكلات الناجمة عنها. **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 38، (1): 298- 325.

خليفات، عبد الفتاح والمطارنة، شيرين. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. **مجلة جامعة دمشق**، 26، (1، 2): 599-560.

الرشيدي، حمد. (2011). **الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

الزهراني، علي. (1992). **السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

السامرائي، نبيهة صالح. (2003). **العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية**. ط2، عمان: دار زهران.

السعايدة، منعم عبد الكريم والدعجة، هشام. (2010). درجة الرّوح المعنويّة لمعلّمي التربية المهنيّة في الأردن وتأثرها ببعض المتغيرات. **مجلة العلوم التربويّة والنفسية**، 11، (1): 66- 82.

سلامة، بلال. (1995). **الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشال، نبيلة وجاد الله، فاطمة. (2000). **السلوك الإنساني في الإدارة**. القاهرة: مطابع تيم.

شقاح، محمود. (2009). **مصادر الضغوط النفسية لدى المعلمي وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التعليم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

شهيب، محمد. (د.ت). **السلوك الإنساني في التنظيم**. القاهرة: دار الفكر العربي.

الشيخ، حسن. (2008). **السلوك الإداري النظرية والتطبيق**. الإسكندرية: مكتبة الوفاء.

شيرت، أشرف. (2001). **علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته**، القاهرة، المكتب الجـــامع الحديث.

الصباغ، زهير. (1981). ضغط العمل. **المجلة العربية للإدارة**. 5، (1): 29- 32.

صبرة، علي وشريت، أشرف. (2004). **سيكولوجية الصناعة أسسه وتنظيماته**. القــاهرة: دار المعرفة الجامعية.

الصيرفي، محمد. (2007). **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**. القاهرة: دار الوفاء للنشر.

الصيرفي، محمد. (2009). **الموسوعة الطبية للسلوك التنظيمي التحليــل علــى مــستوى المنظمات**، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

طربية، عبد السلام. (2009). **العلاقة بين المناخ والاحتراق النفسي لدى مديري المــدارس داخل الخط الأخضر**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العامر، عائشة. (2007). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الــوظيفي والأداء المهنـــي لـــدى معلمي التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية بمملكة البحرين. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 3، (8): 269- 270.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**. الإســكندرية، دار الجامعة الجديدة.

عبد الرازق، رنا. (2008). **الضغوط النفسية والأعراض الجسمية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة اليرموك**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عبد الله، وائل. (2012). **مستوى العلاقات الإنسانيّة لدى مديري المدارس الثانويّة العامّــة والخاصّة، وعلاقته بالرّوح المعنويّة للمعلّمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية، عمّان، الأردن.

العتيبي، صنهات. (2007). **درجة الصعوبات الإدارية فــي إدارة الهيئــة العامــة للتعلــيم التطبيقي والتدريب في الكويت كما يراها الإداريون وأعضاء هيئة التــدريس فيهــا وعلاقتها برضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العدوان، محمد. (1990). **مستوى ومصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العديلي، ناصر. (1993). **إدارة السلوك التنظيمي**. الرياض.

العرفي، عبد الله وعبد مهدي، عباس. (1996). **مــدخل إلــى الإدارة التربويــة**. بنغــازي: منشورات جامعة قازيونس.

عساف، عبد وعساف، هدى. (2006). الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس في فلسطين. **مجلة جامعــة النجــاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 21**، (3): 891-915.

عسكر، سمير. (1988). متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، **مجلة الإدارة العامة، معهــد الإدارة العامــة**، 28، (60): 6-66.

عمران، محمد. (2007). واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيره في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم. **مجلة جامعة الخليل للبحوث**. 3، (1): 77- 104.

العمري، عبيد. (2004). ضغوط العمل عند المعلمين. **مجلة جامعة الملك سعود**، 2، (16): 283- 313.

العميان، محمود. (2008). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عوض، عامر. (2008). **السلوك التنظيمي الإداري**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع

الغنام، إبراهيم. (2007). **رفع المعنوية وتحفيز الفريق**. استرجع من المصدر: http:/www.alkwia.net/archive/index/php/t-12603.htm

فيليه، فاروق، وعبد الحميد، السيد. (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان: دار المسيرة.

قنديل، علاء. (2010). **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الكيلاني، لبنى. (2011). **دور مديري المدارس الثانويّة الخاصّة في محافظة العاصمة عمّان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالرّوح المعنويّة لمعلّميهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية، عمّان، الأردن.

ماهر، أحمد. (2000). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. ط7، الدار الجامعية.

المخلافي، أشواق. (2010). **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء – الجمهورية اليمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مدكور، قطب. (1984). الروح المعنوية للقوى البشرية. **مجلة الإدارة**، 416: ص75 – 80.

مرسي، محمد. (1988). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**. عالم الكتب، القاهرة.

المشعان، عويد. (1994). **علم النفس الصناعي**. عمان: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

المشعان، عويد.(2000). مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمي الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة، **مجلة جامعة دمشق**، 16، (1): 203- 236.

المعمري، عليه. (2001). **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

نشوان، يعقوب. (1986). **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**، ط2، عمـــان: دار الفرقان.

النوشان، علي. (2003). **ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات**. رسالة ماجستير غير منشورة، منشورات أكاديمية نايف العربية للعلوم، الرياض، السعودية.

هيجان، عبد الرحمن. (1998). **ضغوط العمل**، الرياض، معهد الإدارة العامة.

وشاح، هاني وهارون، رمزي. (2008). مستوى الروح المعنوية لدى المعلمي في المدارس الأردنية والعوامل المؤثرة فيها. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**، 6، (2): 187- 25.

المراجع الأجنبية

Coper, C.L. Dvidson, M. (1987). **Sowces of stress at work and their relation tostressors in non – working environments.** In cooper, cary, kalimo, Raija & El – Batawi, Mostafa Psychosocial factors at work and their relation to health Geneva: world health organization.

Cornoll, D. (1993). Teacher morale as related to School leadership behavior morale. **Dissertation abstracts international**, 54, (2), P: 382,A.

Fisher, P. (2010). **An Investigation of Leadership Best Practices and Teacher Morale in Six Community College Child Development Centers in Southern California,** Ph.D. Dissertation, Capella University. From Pro Quest LLC 978-1-1096-3775-5.

Gmelch, Walter & Chan, Wilbert. (1995). Administrator stress and coping effectiveness, implications for administrator evaluation and development. **Journal of personnel Evaluation in Education**, 9 (3), 85 – 275.

Jackson, S., Edmonson, S. & Combs, J. (2009). Burnout among Elementary School Principals AASA**. Journal of Scholarship & Practice,** 5, (4):10-15.

Kelly, W. (1998). Perceived stress among principals in Kentucky since the implementation of the Kentucky education reform ACT. **UMI Dissertation services**.

Kilgore, L (1999). The Relationship Between School Principals Perceived Levels of Stress and Selected Demographic Variables. **DAI**, 60(6) 1849.

Kirkpatrick, M.B (2010). **Principals' Perspectives on Frustration, Obstacles and Change**. Unpublished Doctor of Education Dissertation, University of Houston. Houston. USA.

Koch. J. L, Gmelch, W. Swent, B, & Tung, R (1982). Jobstress among School administrators: factorial dimensions in different effects. **Jornal of Applied psychology**, 67 (4). 493 – 499.

Lam Y. Jack (1984). Sowrces of managerial stress of the pubic school administrators: a typology. **Education**, 105 (1). 48 – 52.

Landy, Frank. (1989**). Psy Chology of work behavior**, (9ed) California: Brooks.

Lawsin, J (2008). Woman Leaders in High-Poverty Coommunity School: Work- Related Stress and Family Impact . **Canadian Journal of Education,** 31(1) ,55_77.

Mackenzie, N. (2007). Teacher morale. **The Australian Educational Researcher**, 1.(39): 1- 12.

Martin, D. (2000). A study of relationship between elementary principal leadership behavior and teacher moral. **Dissertation as bracts international**, 6, (16): 21-28.

Raza, S, (2010). **Relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of Punjab,** Unpublished doctoral dissertation, Arid Agriculture University, Rawalpindi.

Reading, G. (1999). Occupational stress as reported by Illinois elementary and secondary male and female principals, **DAI**, 60, (5), 1414.

Thomson, Pat (2008). **Answering back to Pholicy** Head teachers, Stress and the Logic of the Sympathetic Interview . Journal of Education Policy ,23 (6). 649 667. **Routledge Abigdon, England**

الملاحق

الملحق (1)

استبانتي الدراسة بصورتهما الاولية قبل التحكيم

حضرات السادة المحكمين .... المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان: "**ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك. وبما أنكم تتمتعون بخبرة تربوية ودراية واسعة في الإدارة التربوية وأصول التربية والإشراف التربوي فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة من حيث:

- درجة ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- درجة وضوح الفقرات.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

صفاء محمد علاونة

القسم الأول: ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية

الفقرة	مؤشرات ضغوط العمل	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
أولاً: ضغوط العمل على مستوى المديرية:				
.1	الضيق مما ألقاه من صعوبات في التعامل مع المديرية.			
.2	زيارة المشرف التربوي تهدف إلى تصيد أخطائي.			
.3	عملي لا يلقى ما يستحقه من تقدير لدى المديرية.			
.4	أعجز عن التعبير لرؤسائي عما اتعرض له من ضغوط عمل.			
.5	توجيهات المشرف التربوي المرتبطة بتطوير العملية التربوية يصعب فهمها.			
.6	حدود سلطتي في وظيفتي الحالية مبهمه.			
.7	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.			
.8	تعدد المهام المسندة إليّ من قبل المديرية.			
.9	الإدارة تعد عملاً روتينياً لا جديد فيه.			
.10	المديرية تتيح لي فرص قليلة للمشاركة في اتخاذ القرارات.			
.11	تجاهل المديرية لجهودي التربوية.			
.12	كثرة تدخلات المديرية بعملي.			
.13	انزعج من الزيارات المفاجئة للمشرف التربوي.			
.14	تعدد المشرفين التربويين.			
.15	أتضايق من كثرة مطالب المشرف التربوي.			

الفقرة	مؤشرات ضغوط العمل	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
.16	المديرية تقيم أدائي بشكل غير موضوعي.			
.17	حجم العمل الذي أقوم به أكبر من اللازم.			
.18	كثرة الأعباء الإدارية اليومية الملقاة على عاتقي.			
.19	كثرة مطالب العمل الإداري بشكل عام.			
.20	عمل المدير يتطلب التعامل مع أشخاص من جهات مختلفة قد لا يحب التعامل معها.			
.21	قلة كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة.			
.22	قلة تفهم المديرية لمشاكل المدرسة.			
ثانياً: ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة.				
.1	المعلمون يعتقدون أنني لا أؤدي عملي بشكل جيد.			
.2	تعاون زملائي قليل فيما يتصل بعملي.			
.3	الوقت المتاح لي أقل من متطلبات عملي.			
.4	بعض التصرفات الشخصية لزملائي تضايقني.			
.5	صعوبة في ضبط العاملين في المدرسة.			
.6	بعض المعلمين يمارسون ضغطاً على زملائهم غير المسايرين لهم.			
.7	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني.			

الفقرة	مؤشرات ضغوط العمل	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
.8	المسؤولية عن الكادر التعليمي.			
.9	وجود الخلافات الشخصية في العمل.			
.10	قلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل.			
.11	بعض الطلبة يتأخرون عن موعد الحصص الأولى بشكل مستمر.			
.12	ضعف دافعية التلاميذ للتعليم والتعلم.			
.13	استجابة الطلبة للتعليمات داخل المدرسة.			
.14	كثرة الضجيج والصخب السائد في المدرسة.			
.15	تصرفات التلاميذ تزيد من ضغوط العمل علي.			
.16	ضعف علاقات المعلمين ببعضهم بعض.			
.17	تقويم أداء العاملين في المدرسة.			
.18	التزام المعلمين بمواعيد الحضور والمغادرة.			
.19	تقصير المعلمين بالمناوبة.			
.20	الإجازات الطارئة والعارضة للمعلمين.			
ثالثاً: ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي.				
.21	كثرة الصعوبات في تعاملي مع أولياء الأمور.			
.22	اهتمام أولياء الأمور بمستوى أبنائهم التعليمي ومتابعتهم.			
.23	ضعف الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة.			

الفقرة	مؤشرات ضغوط العمل	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
.24	بعض أولياء الأمور يتدخلون لتحقيق امتيازات خاصة لأبنائهم كتعديل العلامات.			
.25	ثقة أولياء الأمور بالإدارة ضعيفه.			
.26	النقد المستمر للإدارة من قبل أولياء الأمور.			
.27	ضعف تقدير أولياء الأمور لجهود الإدارة تجاه أبنائهم.			
.28	اللوم للإدارة من قبل الأهالي بخصوص تدني مستوى أبنائهم.			
.29	محاولة المدير كسب تأييد المجتمع المحلي لبرامج وأنشطة المدرسة.			
.30	حل الصراعات بين المدرسة وأولياء الأمور بما يتصل بأبنائهم.			
.31	أولياء الأمور لا يمنحونني ما أستحق من تقدير.			
.32	مهنتي من أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي.			
.33	المراجعون سريعوا الإنفعال.			

القسم الثاني: مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية

الفقرة	مؤشرات مستوى الروح المعنوية	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
.1	أشعر بأن مهنتي تدفعني إلى التفاؤل.			
.2	أحس بالاستقرار المهني عندما أقوم بعملي.			
.3	أحب أن أتحدث عن عملي.			
.4	أشعر بأن دخلي جيد.			
.5	أشارك في صنع السياسات المتبعة.			
.6	اواظب على عملي دون تغيب.			
.7	أحافظ على ممتلكات المدرسة أثناء عملي.			
.8	أصل إلى عملي في الوقت المحدد.			
.9	مكانتي بين زملائي في العمل محترمة.			
.10	المركز الاجتماعي لمهنتي جيد.			
.11	أشعر بأني قريب من نفوس العاملين.			
.12	أنا شخص منتم إلى مدرستي.			
.13	علاقتي مع المعلمين قائمة على الاحترام المتبادل.			
.14	أساعد المعلمين في حل مشكلاتهم المهنية.			
.15	مهنتي تمنحني الثقة بنفسي وإثبات ذاتي.			
.16	اليوم المدرسي طويل.			

الفقرة	مؤشرات مستوى الروح المعنوية	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
.17	اليوم المدرسي أعباءه كثيرة.			
.18	أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.			
.19	عندما أتغيب عن المدرسة فإنني أشتاق إليها.			
.20	عملي مهم داخل وخارج المدرسة.			
.21	السعادة في حل مشكلات الطلبة.			
.22	أوجه الانتقاد لمدرستي.			
.23	عملي هو العمل الذي أحب أن أؤدية.			
.24	أحرص على حضور ورش العمل والمؤتمرات التي تسهم في نموي المهني.			
.25	انتاجيتي في عملي مقبوله.			
.26	أتميز بالدقة والأمانة في عملي.			
.27	أشعر بالندم لعملي في مهنتي.			
.28	أعمل مع أصدقائي المعلمين في المدرسة باعتبارنا فريق.			
.29	أشعر بأنني أطور نفسي في المدرسة.			
.30	أهداف المدرسة مقبوله لدي.			
.31	أنا شخصٌ موضوعي.			

الملحق (2)

قائمة أسماء محكمي استبانتي الدراسة

التسلسل	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
.1	أ. د. محمد الخوالده	أصول التربية	جامعة اليرموك
.2	أ. د. أنهار الكيلاني	تخطيط تربوي	الجامعة الأردنية
.3	أ. د. هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.4	أ.د. صالح عليمات	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.5	د. عبد الحكيم حجازي	أصول تربية	جامعة اليرموك
.6	د. عايد بني ملحم	تربية خاصة	عجلون الوطنية
.7	د. خولة القدومي	إرشاد تربوي ونفسي	اربد الأهلية
.8	د. سمير عيلبوني	قياس وتقويم	اربد الأهلية
.9	د. منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.10	د. حيدر محمد العمري	إدارة تربوية	جامعة جدارا
.11	د. خليفة أبو عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.12	د. نواف شطناوي	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.13	د. هيثم الشطي	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.14	د. صالح أحمد عبابنة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية

الملحق (3)

استبانتا الدراسة بصورتهما النهائية للتطبيق

أخي المدير ... أختي المديرة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها: "ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك.

ونظراً لما تتمتعون به من مكانه تربوية مهمة فإنني على ثقة بإنكم ستعطون هذه الاستبانة جل اهتمامكم وتجيبون عليها بكل دقة وموضوعية علماً أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضوع تقدير واحترام وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وعليه لا داعٍ لكتابة الاسم أو أية معلومات تدل على شخصكم الكريم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

صفاء محمد العلاونة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ دراسات عليا

الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

عدد الطلاب:

☐ أقل من 400 طالباً ☐ 400 – 600 طالباً

☐ أكثر من 600 طالباً

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

أرجو التكرم بوضع إشارة (×) أمام ما يناسبها من وجهة نظركم.

القسم الأول: ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية

الفقرة	مؤشرات ضغوط العمل	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أولاً: ضغوط العمل على مستوى المديرية:						
.1	أتضايق مما ألقاه من صعوبات في التعامل مع المديرية.					
.2	تهدف زيارة المشرف التربوي إلى تصيد الأخطاء.					
.3	لا يلقى عملي ما يستحقه من تقدير لدى المديرية.					
.4	أعجز عن التعبير لرؤسائي عما اتعرض له من ضغوط عمل.					
.5	يصعب فهم توجيهات المشرف التربوي المرتبطة بتطوير العملية التربوية.					
.6	حدود سلطتي في وظيفتي الحالية مبهمه.					
.7	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.					
.8	تتعدد المهام المسندة إليّ من قبل المديرية.					
.9	تعد الإدارة عملاً روتينياً لا جديد فيه.					
.10	تتيح لي المديرية فرص قليلة للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
.11	تتجاهل المديرية جهودي التربوية.					
.12	تكثر تدخلات المديرية بعملي.					
.13	انزعج من الزيارات المفاجئة للمشرف التربوي.					
.14	أنزعج من كثرة مطالب المشرف التربوي.					
.15	تقيم المديرية أدائي بشكل غير موضوعي.					

الفقرة	مؤشرات ضغوط العمل	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.16	يعد حجم العمل الذي أقوم به أكبر من اللازم.					
.17	يتميز يومي بكثرة الأعباء الإدارية الملقاه على عاتقي.					
.18	يتطلب عمل المدير التعامل مع أشخاص من جهات مختلفة قد لا يحب التعامل معها.					
.19	أشكو من قلة كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة.					
.20	أواجه صعوبة في تفهم المديرية لمشاكل المدرسة.					
ثانياً: ضغوط العمل على مستوى العمل داخل المدرسة.						
.21	يعتقد المعلمون أنني لا أؤدي عملي بشكل جيد.					
.22	أواجه صعوبة في التعامل مع زملائي في العمل.					
.23	الوقت المتاح لي أقل من متطلبات عملي.					
.24	تضايقني بعض التصرفات الشخصية لزملائي.					
.25	أجد صعوبة في ضبط العاملين في المدرسة.					
.26	أنزعج من وجود الخلافات الشخصية في العمل بين الزملاء.					
.27	أشكو من قلة التجهيزات الفنية المساعدة في العمل.					
.28	يتأخر بعض الطلبة عن موعد الحصص الأولى بشكل مستمر.					
.29	يعاني الطلبة من ضعف الدافعية للتعلم.					
.30	أعاني من ضعف استجابة الطلبة للتعليمات داخل المدرسة.					

الفقرة	مؤشرات ضغوط العمل	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.31	أشكو من كثرة الضجيج والصخب السائد في المدرسة.					
.32	تزيد تصرفات التلاميذ السلبية من ضغوط العمل علي.					
.33	ضعف علاقات المعلمين ببعضهم بعض.					
.34	أجد صعوبة في تقييم أداء العاملين في المدرسة.					
.35	أعاني من عدم التزام المعلمين بمواعيد الحضور والمغادرة.					
.36	تقصير المعلمي بالمناوبة.					
.37	تكثر الإجازات الطارئة والعارضة للمعلمين.					
ثالثاً: ضغوط العمل على مستوى المجتمع المحلي.						
.38	تواجهني صعوبات في تعاملي مع أولياء الأمور.					
.39	تراجع اهتمام أولياء الأمور بمستوى أبنائهم التعليمي ومتابعتهم.					
.40	أعاني من ضعف الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة.					
.41	يزعجني تدخل بعض أولياء الأمور لتحقيق امتيازات خاصة لأبنائهم كتعديل العلامات.					
.42	ثقة أولياء الأمور بالإدارة ضعيفه.					
.43	يزعجني النقد المستمر للإدارة من قبل أولياء الأمور.					
.44	تقدير أولياء الأمور لجهود الإدارة تجاه أبنائهم ضعيف.					
.45	يتعمد بعض أولياء الأمور توجيه اللوم للإدارة بخصوص تدني مستوى أبنائهم.					
.46	أسعى لكسب تأييد المجتمع المحلي لبرامج وأنشطة المدرسة.					
.47	تصعب عملية حل الصراعات بين المدرسة وأولياء الأمور بما يتصل بأبنائهم.					

الفقرة	مؤشرات ضغوط العمل	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.48	لا يمنحني أولياء الأمور ما أستحق من تقدير.					
.49	يتميز المراجعون للإدارة بسرعة الإنفعال.					

القسم الثاني: مستوى الروح المعنوية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية

الفقرة	مؤشرات مستوى الروح المعنوية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.1	أشعر بأن مهنتي تدفعني إلى التفاؤل.					
.2	أحس بالاستقرار المهني عندما أقوم بعملي.					
.3	أحب أن أتحدث عن عملي.					
.4	أشعر بأن دخلي جيد.					
.5	أشارك في صنع السياسات المتبعة.					
.6	أواظب على عملي دون تغيب.					
.7	أحافظ على ممتلكات المدرسة أثناء عملي.					
.8	أصل إلى عملي في الوقت المحدد.					
.9	مكانتي بين زملائي في العمل محترمة.					
.10	المركز الاجتماعي لمهنتي جيد.					
.11	أشعر بأني قريب من نفوس العاملين.					
.12	تقوم علاقتي مع المعلمين على الاحترام المتبادل.					
.13	أساعد المعلمين في حل مشكلاتهم المهنية.					
.14	تمنحني مهنتي الثقة بنفسي وإثبات ذاتي.					
.15	أجد اليوم المدرسي طويل.					

الفقرة	مؤشرات مستوى الروح المعنوية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
16.	يحمل اليوم المدرسي أعباء كثيرة.					
17.	أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.					
18.	اشتاق إلى المدرسة عندما اتغيب عنها.					
19.	أجد بأن عملي مهم داخل وخارج المدرسة.					
20.	أجد السعادة في حل مشكلات الطلبة.					
21.	أوجه الانتقاد لمدرستي.					
22.	أحرص على حضور ورش العمل والمؤتمرات التي تسهم في نموي المهني.					
23.	أشعر بأن انتاجيتي في عملي مقبوله.					
24.	أتميز بالدقة والأمانة في عملي.					
25.	أشعر بالندم لعملي في مهنتي.					
26.	أعمل مع أصدقائي المعلمين في المدرسة بروح الفريق.					
27.	يسمح لي عملي في المدرسة بتطوير نفسي مهنياً.					
28.	أهداف المدرسة مقبوله لدي.					

الملحق (4)

خطاب تسهيل مهمة موجهة من جامعة اليرموك إلى مديريات التربية في محافظة إربد



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ع ت/١٤٦/١٠٧
التاريخ: ١٧/ ربيع الآخر/ ١٤٣٤
الموافق: ٢٧/ شباط/ ٢٠١٣ م

السيد مدير مديرية تربية لواء الكوره المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة صفاء محمد عطية علاونة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الطالبة **صفاء محمد عطية علاونة**، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣٦)، دراسة بعنوان **"ضغوط العمل الاداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/١٤٦
التاريخ: ١٧/ربيع الآخر/١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢٧/شباط/٢٠١٣ م

السيد مدير مديرية تربية لواء الكوره المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة صفاء محمد عطية علاونة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الطالبة **صفاء محمد عطية علاونة**، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣١)، دراسة بعنوان **"ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"**؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٤٦٦
التاريخ: ١٧ / ربيع الآخر/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢٧ / شباط / ٢٠١٣ م

السيد مدير مديرية تربية لواء الرمثا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة صفاء محمد عطية علاونة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الطالبة **صفاء محمد عطية علاونة**، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣١)، بدراسة بعنوان **"ضغوط العمل الاداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"**؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة



جامعـــة اليرمــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـة التربيـة
مكتـــب العميــد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٤٦
التاريخ: ١٧ / ربيع الآخر/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢٧ / شبـــاط/ ٢٠١٣ م

السيد مدير مديرية تربية لواء قصبة اربدالمحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة صفاء محمد عطية علاونة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الطالبة صفاء محمد عطية علاونة، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣١)، دراسة بعنوان "ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمـة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة



جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٥٢٦
التاريخ: ١٧ / ربيع الآخر / ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢٧ / شبـــاط / ٢٠١٣ م

السيد مدير مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة صفاء محمد عطية علاونة

تحية طيبة وبعد،،،

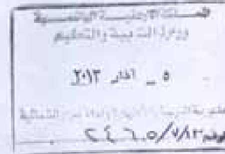
تقوم الطالبة **صفاء محمد عطية علاونة**، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣١)، دراسة بعنوان **"ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"**؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY



كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٤٦
التاريخ: ١٧/ ربيع الآخر/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢٧/ شباط/ ٢٠١٣ م

السيد مدير مديرية تربية لواء بني كنانه المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة صفاء محمد عطية علاونة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الطالبة **صفاء محمد عطية علاونة**، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣١)، دراسة بعنوان **"ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"**؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY



كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٠٤٦
التاريخ: ١٧ / ربيع الآخر/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢٧ / شباط / ٢٠١٣ م

السيد مدير مديرية تربية لواني الطيبه والوسطية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة صفاء محمد عطية علاونة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة **صفاء محمد عطية علاونة**، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣١)، بدراسة بعنوان **"ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"**؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٤٦
التاريخ: ١٧ / ربيع الآخر/ ١٤٣٤ هـ
الموافق: ٢٧ / شباط / ٢٠١٣ م

السيد مدير مديرية تربية لواء المزار الشمالي المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة صفاء محمد عطية علاونة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الطالبة **صفاء محمد عطية علاونة**، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣١)، بدراسة بعنوان **"ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"**، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٢/ ٤٦٠
التاريخ: ٧/ ربيع الآخر/ ١٤٣١ هـ
الموافق: ٢٧/ شباط/ ٢٠١٣ م

السيد مدير مديرية تربية اربد الثانية المحترم
لواء بني عبيد

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة صفاء محمد عطية علاونة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة صفاء محمد عطية علاونة، ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣١)، بدراسة بعنوان "ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

الملحق (5)

خطاب تسهيل مهمة موجهة من مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد إلى مديري المدارس ومديراتها

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم: ١٣/٧

التاريخ: ....

الموافق: ٢٠١٣/٣/٦

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا

مدير / مديرة مدرسة .... الأساسية الحكومية

الموضوع : تسهيل مهمة

الطالبة / صفاء محمد عطية علاونة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك ك ت ١٤٦/١٠٧ الموافق ٢٠١٣/٢/٢٧ تقوم الطالبة صفاء محمد عطية علاونة دراسة بعنوان (ضغوط العمل الاداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية ، تخصص إدارة تربوية ، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه للحصول على المعلومات وتقديم المساعدة الممكنة .

مع وافر الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / ر. ق الإشراف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربيـة والتعليـم
مديرية التربية والتعليم للواء الكورة

الرقم: ١٨٧١/١٣/٧/ ل ك
التاريخ: ١٤٣٤/٥/١هـ
الموافق: ٢٠١٣/٣/١٤م

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أشارة لكتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/١٤٦/١٠٧ تاريخ ٢٠١٣/٢/٢٧م، تقوم الطالبة صفاء محمد عطيه علاونه بإجراء دراسة عنوانها" ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانه على عينة من مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدارسكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور
عدنان خالد عمايره
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / ر . ق الإشراف التربوي

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة

الرقم ب ك/ ١/٨ / ١٤٨١

التاريخ ١٤٣٤/٤/١٨ هـ

الموافق ٢٠١٣/٢/٢٨ م

مدير /مديرة مدرسة ....

الموضوع : تسهيل مهمة طالبة
دراسات عليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك الأردنية رقم ك ت/١٠٧/١٤٦ الموافق ٢٠١٣/٢/٢٧ تقوم الطالبة صفاء محمد عطية علاونة بدراسة بحثيه وميدانية لانجاز مشروع لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية ويقتضي ذلك توزيع استبانه على عينة من المدارس في هذا اللواء ، يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور لإجراءاتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور عويد عوض رشدان

مساعد الشؤون التعليمية والفنية

نسخة/السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية.

نسخة/ السيد ر.ق التعليم العام والشؤون الطلبة

نسخة/ مسؤول التعليم النظامي

الملف /٨/١



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الاغوار الشمالية

الرقم غ ش ٣/٧ /١٢٥٦
التاريخ
الموافق ٥/٢/١٢ ٢٠

السادة مديري ومديرات المدارس الاساسية المحترمين

الموضوع :تسهيل مهمة الطالبة

صفاء محمد عطيه علاونه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

اشارة لكتاب عميد كلية التربية /جامعة اليرموك رقم ك ت /146/107 تاريخ 2013/2/27

تقوم الطالبة صفاء محمد العلاونه بدراسة بعنوان "ضغوط العمل الأداري لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانه على عينة من مديري المدارس .

ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه .

وتفضلوا بقبول الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ ر.ق الاشراف
نسخة/الملف

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد

الرقم: ١٨٦٨/١٣/٤
التاريخ: ٢٨/٤/١٤٣٤هـ
الموافق: ١٠/٣/٢٠١٣م

مدير/ مديرة مدرسة ____________ المحترم

الموضوع/البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

إشارة إلى كتاب عطوفة رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/107/146، تاريخ 2013/2/27 م تقوم الطالبة /صفاء محمد عطية علاونه بإجراء دراسة عنوانها "ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم. وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية في جامعة اليرموك ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة "استبانة" على عينة من مديري / مديرات المدارس الأساسية

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها. على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

مدير التربية والتعليم

محمد خالد ارجوب

نسخة للسيد / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة للسيد / رق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

غ-م

هاتف: (7275967-8-9) ص.ب: (1483) فاكس: (7274569)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء بني عبيد

الرقم:

التاريخ:

الموافق:

مديرو/مديرات المدارس الأساسية الحكومية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٥٠٩٤٦/٣/١٠ تاريخ ٢٠١١/١٢/١٣م.

تقوم الطالبة/ صفاء محمد عطية علاونة بأجراء دراسة عنوانها ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة من جامعة اليرموك .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية .

نسخة / ر.ق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي.

نسخة/ الملف

** المرفقات : استبانه تقويم عدد صفحاته (٧).

المملكة الأردنية الهاشمية

تلفون ٩٦٢٦٥٠٧١٨١ + فاكس ٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ + ص ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الالكتروني: www.moe.gov.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / المزار الشمالي

الرقم: م ش/ ٢/ ١٣/ ١٠٨٣
التاريخ: ٢٩ ربيع ثاني/ ١٤٣٤
الموافق: ١١/ ٣/ ٢٠١٣م

السادة مديرو/ مديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت /١٠٧/ ١٤٦ الموافق ٢٧/شباط/ ٢٠١٣م تقوم الطالبة/ صفاء محمد عطية علاونه " بإجراء دراسة بعنوان" **ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم**" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة اللازمة لها.

وتفضلوا بقبول الإحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور مصطفى محمود شطناوي
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية .
نسخة / رق الاشراف والإسناد التربوي.

هاتف (02/7032756) فاكس (02/7033757) ص.ب: (   )

١٠٨١

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية

الرقم: ٣/١/٧/١٢/٣٠٧
التاريخ: ٢٠/٤/١٤٣٤
الموافق: ٣/٣/٢٠١٣

مدير /مديرة مدرسة ....المحترم

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبه

صفاء محمد عطيه علاونه .

اشارة لكتاب جامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/١٤٦ تاريخ ٢٠١٣/٢/٢٧ .

تقوم الطالبة المذكورة اعلاه بإجراء دراسة عنوانها " **ضغوط العمل الاداري لدى مديري المدارس الاساسيه الحكومية في محافظة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم** " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة تخصص ادارة تربوية ، ويحتاج ذلك تطبيق استبانه على عينة من مديري المدارس الاساسية.

يرجى تسهيل مهمة الطالبه المذكور اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ....

مدير التربية والتعليم

الدكتور
فواز محمد التميمي

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/رئيس قسم الإشراف التربوي
نسخة/الملف رقم (١٣/٧)
ع.ع ٢٠١١/٦/٢١

Abstract

Al-alawneh, Mohammad Atyya Safa .Administrative Work Stress among the Elementary Principals in Irbid Governorate and its Relationship with their Morale. PhD Dissertation. Yarmouk University. 2013. (Supervisors: Prof. Adnan Al-Ibrahim & Dr. Abdelnaser Al-Jarah).

The purpose of this study is to investigate the level of administrative work stress among elementary principals in Irbid governorate and its relationship with their morale. The sample was selected through simple cluster random sampling from all the Educational Directorates in Irbid Governorate with a rate of (50%) of the population totaling (215) male and female principals, as the males were (107) while the females were (108). To achieve the aim of the study the researcher developed to questionnaires, the first is work stress questionnaire consisted of (49) distributed into three domains: work stress on the level of the directorate, work stress on the level of the school and work stress on the level of local community. The second questionnaire was the morale questionnaire consisted of (28) items measuring the whole degree of morale among male and female principals, the researcher calculated reliability and validity.

SPSS statistical package was used to analyze Data. The findings of the study were as follows:

- The level of administrative work stress among elementary school principals in Irbid was in an average level from their point of view.
- There were significant statistical differences attributed to the effect of gender on the level of administrative work stress among male and female principals in all domains in the favor of males.
- There were no significant statistical differences attributed to the scientific qualification in all domains except for the work stress on

the level of the local community were the differences between undergraduates and graduates in the favor of the first. There were no significant statistical differences attributed to the experience in all domains.

- There were significant statistical differences attributed to the number of registered students in all domains except for work stress on the level of the local community as the differences were between less than 400 and more than 600 hundred in the favor of the first on stress on school level in work stress as a whole.
- There were significant statistical differences in morale level among principals attributed to gender in the favor of females, there were significant statistical differences attributed to scientific qualification as the differences between high Diploma from one hand and graduate and undergraduate in the other hand in the favor of high diploma.
- There were no significant statistical differences attributed to gender effect and the number of registered students.
- There is a negative relationship between work stress and morale.

Key Words: work stress. Morale. Male and Female Principals. Irbid Governorate.